



---

ASHOKA

---

# EIN RATGEBER

MIT DEN **7 KERNFRAGEN**

DIE SICH JEDER SOCIAL  
ENTREPRENEUR  
STELLEN MUSS

Für eine klare Idee,  
eine zielführende  
Weiterentwicklung  
und maximale Wirkung!

---

SCHWEIZ



# VORWORT

---

” In einer Welt, die sich ständig und schnell verändert, bleibt den im sozialen Bereich tätigen Organisationen keine andere Wahl, als sich neu zu erfinden.

In der heutigen Zeit steigt die Nachfrage nach Lösungen zur Reduktion von Ungleichheit und Armut sowie einem besseren Zusammenleben unaufhaltsam. Gleichzeitig werden dafür immer weniger finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, weshalb es von grösster Wichtigkeit ist, neue, wirtschaftlichere Modelle zu entwickeln.

Das soziale oder gesellschaftliche Unternehmertum (Social Entrepreneurship) strebt den positiven Wandel einer Gesellschaft in Kombination mit wirtschaftlicher Effizienz an. So werden neue hybride Modelle entwickelt, die Philanthropie, Subventionen

und verschiedene Arten der Einkommensgenerierung (je nach Stand und Aktivitätsbereich des Projekts) zusammenführen, um so Unabhängigkeit zu wahren und langfristig erfolgreich zu sein.

In diesen neuen „Win-win-win“-Formen der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen wie der Wirtschaft oder der öffentlichen Hand stecken neue Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Eine Form für alle, die auf unternehmerische Weise einen positiven Wandel der Gesellschaft herbeiführen wollen. Aber man muss sich zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen stellen... Dieser Ratgeber soll Ihnen helfen, sich einige dieser Fragen zu stellen und zu beantworten.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre und vor allem viele gute Ideen um die Welt positiv zu verändern!“

**Arnaud Mourot**

*Co-Direktor Ashoka Europa*

# INHALTSVERZEICHNIS

---

|   |           |
|---|-----------|
| Einführung  | 5         |
| <b>1. Welches gesellschaftliche Problem haben Sie identifiziert und wie wollen Sie es angehen?</b>                  | <b>8</b>  |
| <b>2. Was ist Ihr Mehrwert?</b>   | <b>18</b> |
| <b>3. Was ist Ihre Entwicklungsstrategie?</b>   | <b>26</b> |
| <b>4. Was ist Ihr Geschäftsmodell?</b>  | <b>34</b> |
| <b>5. Wie können Sie durch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Gesellschaft Ihr Wachstum beschleunigen?</b> | <b>42</b> |
| <b>6. Wie können Sie die Wirkung Ihrer Organisation messen?</b>   | <b>50</b> |
| <b>7. Welche Organisationsform eignet sich am besten für Ihr Projekt?</b>   | <b>58</b> |
| Schlussfolgerung  | 66        |
| Anhänge   | 67        |



# EINFÜHRUNG

Sie haben sich entschieden, Ihr Talent und Ihre Energie in ein soziales Projekt zu und fragen sich:

- Wie können Sie Ihr soziales Projekt weiterentwickeln?
- Wie können Sie gesellschaftlichen Herausforderungen angemessen begegnen?
- Wie kann Ihre soziale Wirkung gemessen und vergrößert werden?
- Wie können Sie andere Akteure der Gesellschaft einbinden?

**Sich jetzt Zeit nehmen und sich Gedanken zur Zukunft zu machen, um später mehr davon zu haben...**

Dieses Praxis-Handbuchs soll Ihnen einige Denkanstösse liefern und Sie ermutigen Ihr Projekt aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Es soll Ihnen dabei helfen, mehr Klarheit über Ihr Projekt zu gewinnen, Ihren positiven Einfluss auf die Gesellschaft aufzuzeigen und zu vergrößern. In einer Gesellschaft die Leute wie Sie dringend benötigt!

# EINIGE WORTE ZU ASHOKA

---

**S**eit mehr als 30 Jahren entdeckt, unterstützt und vernetzt Ashoka innovative „Social Entrepreneurs“: Menschen, die neue Lösungen für soziale Herausforderungen entwickeln, ob im Bereich Bildung, Gesundheit, Umwelt, Kampf gegen Ausgrenzung, wirtschaftliche Entwicklung, etc.

Mehr als 3000 Social Entrepreneurs weltweit sind Teil des Ashoka Netzwerkes, davon 400 in Europa - Ashoka ist somit **das weltweit größte Netzwerk von Social Entrepreneurs**. Neben der Unterstützung von innovativen Social Entrepreneurs fördert Ashoka auch die gemeinsame Entwicklung von innovativen Lösungen zwischen verschiedenen Akteuren der Gesellschaft (im sozialen, öffentlichen oder privaten Bereich) um Wandel auf der Ebene der sozialen Innovationen zu ermöglichen und die Gründung von Hybridmodellen und kollektiven Innovationen mit stärkerem sozialen Einfluss zu ermutigen.

Das Ziel von Ashoka ist es, eine Welt zu schaffen, in der jeder die Möglichkeit hat, schnell und effizient zu handeln, um gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen.

**Ashoka ist auf allen Kontinenten, in 85 Ländern, vertreten und seit 2007 in der Schweiz tätig.**

Dank der Erfahrungen, die wir bei der Begleitung von mehreren tausend Social Entrepreneurs gesammelt haben, konnten wir diesen Ratgeber zusammenstellen. Ashoka teilt darin seine Erfahrungswerte und bietet einige **Denkenanstösse**. Es handelt sich also nicht um ein wissenschaftliches Handbuch, sondern um Fragen, die zahlreiche Social Entrepreneurs vor Ihnen besonders beschäftigt haben.

**Dieser Ratgeber ist die zweite Version des 2007 entwickelten Praxis-Handbuchs, das durch zahlreiche neuere und an die Schweizer Verhältnisse angepasste Beispiele ergänzt wurde.**

Weltweit: [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

Schweiz: [www.switzerland.ashoka.org](http://www.switzerland.ashoka.org)

**« Everyone a Changemaker ».**

# AUFBAU DER FRAGEN

---

## Die 7 Kernfragen des Ratgebers sind alle wie folgt aufgebaut:

### WARUM DIESE FRAGE?

Die Bedeutung der gestellten Frage wird in wenigen Worten erklärt.

### VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

Die Mehrheit der Social Entrepreneurs weltweit ist auf der Suche nach Partnern. In Frankreich bezeichnen 65% der Social Entrepreneurs den Mangel an finanziellen Mitteln und 52% den Mangel an Partnerschaften mit Unternehmen als hauptsächliches Hindernis für ihre Entwicklung\*. Darum ist es interessant, in die Haut Ihres potenziellen Partners zu schlüpfen, jemand Externen, der sich auf Ihrem Gebiet nicht auskennt. Wenn Sie die Beweggründe Ihrer Partner besser verstehen, dann können Sie auch besser auf diese eingehen, denn oftmals haben potenzielle Partner die Wahl zwischen vielen verschiedenen Projekten.

### EINIGE HILFSMITTEL, UM VORWÄRTS ZU KOMMEN

Wir möchten Ihnen ein paar Hilfsmittel näher bringen, welche Ihnen helfen sollen. Es ist jedoch klar, dass einige davon mehr oder weniger zu Ihrer Tätigkeit passen: Nur Sie wissen, was nützlich und effizient für Sie ist!

### VERSTÄNDNISBEISPIELE

Alle Beispiele, die als konkrete Veranschaulichung für die verschiedenen Fragen dienen, stammen von Ashoka Fellows - Social Entrepreneurs, welche Ashoka ausgewählt hat und nun begleitet.

Wir werden die Fragen mit einigen Beispielen veranschaulichen. Insbesondere sollen Ihnen die Fälle von Réalise und der Groupe Associatif Siel Bleu helfen, die Gesamtlogik des Ratgebers zu verstehen.

Zum Schluss finden Sie noch einige Empfehlungen von **BEST PRACTICE** Beispielen und Hinweise auf **STOLPERSTEINE, DIE ES ZU VERMEIDEN GILT**.

Zuletzt finden Sie eine Liste mit **ZUSÄTZLICHEN RESSOURCEN**, es sind methodische Hilfsmittel, Studien und verschiedene Dokumentationen, die wir im Laufe der Jahre gesammelt haben und sich als wertvoll für Unternehmer erwiesen haben. Diese Liste ist keinesfalls abschliessend.

\* Quelle: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2014, realisiert von OpinionWay



WELCHES GESELLSCHAFTLICHE  
**PROBLEM**  
HABEN SIE IDENTIFIZIERT  
UND WIE WOLLEN  
SIE ES ANGEHEN





# WARUM DIESE FRAGE?

---

Sie engagieren sich, weil sie felsenfest von der Notwendigkeit Ihres Tuns überzeugt sind. Auch wenn Ihnen das gesellschaftliche Problem, das Sie angehen möchten, offensichtlich erscheint, ist es äusserst wichtig, es präzise zu beschreiben, um **die Relevanz Ihres Projektes deutlich hervorzuheben**. Darum ist es notwendig, alle Herausforderungen aufzuzählen und die Zielgruppe sowie den Umfang der „Projekt-Segmente“ zu definieren, um **das Ausmass des Problems zu zeigen**.

Der nächste Schritt besteht darin, die **Hindernisse zu analysieren**, die eine Lösung dieses Problems verhindern und **einen möglichen Handlungsrahmen zu finden**. Das wird Ihnen dabei helfen, vollständige und überzeugende Lösungen aufzuzeigen.

Die Herausforderung besteht darin, detailliert aufzuzeigen, wie Ihr Projekt zu einer Lösung des identifizierten gesellschaftlichen Problems führen wird.

**Was genau wollen Sie verändern? Wie? Welches sind Ihre Massnahmen, um das Problem an der Wurzel zu bekämpfen?**

# VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

## IN WELCHER SITUATION IST DER SOCIAL ENTREPRENEUR ÜBERZEUGENDER?

### SIGNES DE SENS

#### SITUATION 1

**F1:** *Welches gesellschaftliche Problem gehen Sie an und was muss man heute ändern, um dieses zu lösen?*

Der Öffentlichkeit fehlt es an Wissen, wenn es um den Umgang mit Menschen mit sensorischer, geistiger oder psychischer Behinderung geht. Man muss die Art und Weise, wie mit Andersartigkeit umgegangen wird, verändern und neue pädagogische Instrumente schaffen, indem man Menschen aus verschiedenen Bereichen zusammenbringt.

**F2:** *Was werden Sie konkret unternehmen?*  
Wir werden ein pädagogisches Innovationslabor gründen, das mit verschiedenen Netzwerken (universitären, pädagogischen, medialen, digitalen, etc.) zusammenarbeitet und potenzielle Hilfsmittel entwickelt, die vor ihrem Einsatz getestet und bestätigt werden.

Situation 2: Der Social Entrepreneur ist fähig, das soziale Problem, das er angehen möchte, genau zu beschreiben und seine Erfolgsvision sowie die Bedingungen und die angestrebten Ziele zu definieren.

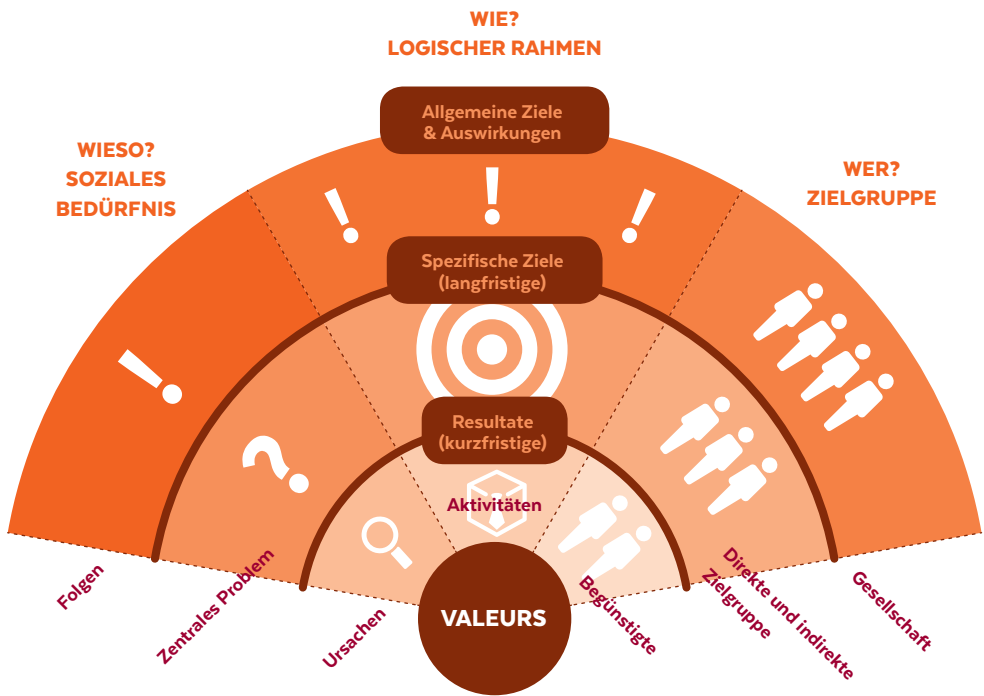
#### SITUATION 2

**F1:** *Welches gesellschaftliche Problem gehen Sie an und was muss man heute ändern, um dieses zu lösen?*

Autistische Kinder haben Schwierigkeiten damit, alltägliche Handlungen der Körperpflege zu erlernen (Zähne putzen, Hände waschen, sich die Nase schnäuzen, etc.). Das Erlernen von neuen Abläufen ist bei autistischen Kindern besonders; sie benötigen eine genaue und endlose Wiederholung des Handlungsablaufs, was ihnen Eltern oder ausgebildete Erzieher nicht bieten können. Ausserdem brauchen sie einen grösseren Lernzusammenhang sowie die Beseitigung aller Informationen, die für das Erlernen unwichtig sind. Wir müssen ein Hilfsmittel finden, das diese Bedingungen erfüllt und das sich gut in die Lernsituation des Kindes integrieren lässt.

**F2:** *Was werden Sie konkret unternehmen?*  
Wir entwickeln eine App: „Putz dir die Zähne mit Ben, dem Koala“, die ein einfaches Video beinhaltet, worin sich der Koala Ben die Zähne putzt und das Kind ihn nachahmen soll. Wir werden sie von Familien und Experten testen lassen und, im Falle einer positiven Beurteilung, in Umlauf bringen. Die App steht Kindern mit Lernschwierigkeiten, aber auch allen anderen Kindern zur Verfügung und ermöglicht somit eine gemeinsame Erfahrung.

# HILFSMITTEL, UM FORTSCHRITTE ZU ERZIELEN (1/2)



Quelle: Social Business Models, www.socialbusinessmodels.ch

## DAS GESELLSCHAFTLICHE BEDÜRFNIS KLAR IDENTIFIZIEREN

- ♦ Was ist das Problem? Wieso?
- ♦ Welches sind die Folgen?
- ♦ Welches sind die 3 Hauptursachen des Problems?

## DIE EMPFÄNGER IDENTIFIZIEREN

- ♦ Welches ist die direkte Zielgruppe Ihres Projektes?
- ♦ Wer trägt die finanziellen und menschlichen Konsequenzen des Problems? (indirekte Zielgruppe)
- ♦ Welches sind die Charakteristiken Ihrer Empfänger?
- ♦ Wie viele Personen sind betroffen?

# HILFSMITTEL, UM FORTSCHRITTE ZU ERZIELEN (2/2)

### IHREN „LOGISCHEN RAHMEN“ VERVOLLSTÄNDIGEN

Geben Sie einen Überblick über die Art, wie Sie den Wandel vollziehen wollen, ganz so, als ob Sie eine Geschichte erzählen. Es geht dabei nicht nur darum, das soziale Ziel Ihres Projektes vorzustellen, sondern auch den Zusammenhang zwischen Ihrer Tätigkeit und Ihren Zielen hervorzuheben. Es ist wichtig, dass Sie zuerst über Ihr Hauptziel nachdenken, bevor Sie Ihre Aktivitäten definieren. Dabei können Sie potenzielle Hindernisse ausfindig machen und herausfinden, welche Faktoren Sie kontrollieren und welche nicht.



### DIE KOSTEN DES PROBLEMS EINSCHÄTZEN

- ♦ Welches sind die **direkten wirtschaftlichen Kosten**? Finanzielle Ressourcen, die für Gesellschaft aufgrund des Problems entstehen (Bsp.: Arbeitslosengeld, Rückerstattung der Arztkosten, etc.).
- ♦ Welches sind die **indirekten wirtschaftlichen Kosten**? Kosten, die beispielsweise aufgrund eines aktuellen oder zukünftigen Verlustes der Leistungsfähigkeit entstehen.
- ♦ Welches sind die **menschlichen und sozialen Kosten**? Kosten, die aufgrund des Verlustes der Lebensqualität oder des Wohlbefindens der betroffenen Person entstehen

**EINEN SCHRITT WEITER GEHEN  
MIT DER THEORIE DES WANDELS VON KEYSTONE**

| <b>FRAGEN</b>  | <b>ERKLÄRUNGSELEMENTE</b>  |
|--|--|
| <b>Vision: In 10 Jahren</b><br>Zu welchem nachhaltigen sozialen Wandel wollen Sie beitragen? | Versuchen Sie sehr langfristig zu denken und sich die Situation in einer idealen Gesellschaft vorzustellen. Es geht darum, dass Sie sich Ihre Erfolgsvision ausmalen.              |
| <b>Zu bewältigende Hindernisse</b><br>Welche Schwierigkeiten gilt es zu lösen?               | Versuchen Sie diejenigen Elemente aufzuzählen, die diesen Wandel verhindern und die unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg Ihres Projektes sind.                              |
| <b>Massnahmen</b><br>Wo wollen Sie Energie investieren, um diese Schwierigkeiten zu lösen?   | Listen Sie für jedes Hindernis die wichtigsten Massnahmen auf, die es umzusetzen gilt.   |
| <b>Erfolgsindikatoren</b><br>Wann wissen Sie, dass Sie erfolgreich waren?                    | In diesem Schritt geht es darum, Erfolgsindikatoren zu bestimmen. Diese bestehen aus sichtbaren Veränderungen, aus Beweisen, dass wirklich ein positiver Wandel stattgefunden hat. |

# EINIGE VERSTÄNDNISBEISPIELE

1/6  
**RÉALISE**

*Réalise ist ein Genfer Unternehmen für Wirtschaftseingliederung, dessen Ziel es ist, in ihren Ateliers (Wäscherei, Gärtnerei, Informatik, etc.) die beruflichen Kompetenzen von Menschen ohne Diplom zu identifizieren und zu entwickeln, um ihnen bei einer Eingliederung in die Wirtschaft zu helfen.*

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Vision: In 10 Jahren</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ein offener Arbeitsmarkt in der Schweiz, auch für kompetente Menschen, die kein Diplom (Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis) besitzen.</li> <li>♦ Chancengleichheit für Personen, die alle Kompetenzen für die Ausübung Ihres Berufes mitbringen, jedoch kein Diplom besitzen, Unsicherheiten bei Vorstellungsgesprächen zeigen und zudem teilweise weder das passende Alter noch den gewünschten kulturellen Hintergrund haben.</li> </ul>  |
| <p><b>Zu bewältigende Hindernisse</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Externe Hindernisse: Einstellungsmethoden basieren oftmals auf Kriterien wie Diplome, Alter oder kultureller Hintergrund und schliessen somit die Mehrheit der Bewerber aus. Arbeitgebern fehlt es an Kenntnissen und Kompetenzen, um produktive Arbeitskräfte einzustellen.</li> <li>♦ Interne Hindernisse: Viele Arbeitgeber denken, dass ein „soziales Unternehmen“ wie Réalise, ein „Unternehmen für Sozialfälle“ ist.</li> </ul>  |
| <p><b>Massnahmen</b></p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Äussere Massnahme: Einstellungspraktiken von Unternehmen bewerten lassen, die in einer Branche mit einer hohen Arbeitskraftdichte tätig sind. Der Lebenslauf und das Vorstellungsgespräch werden dabei ausgeblendet, es findet stattdessen eine direkte Platzierung am Arbeitsplatz statt.</li> <li>♦ Interne Massnahme: Die Kommunikationspositionierung- und träger von Réalise grundlegend verändern, um unseren Betrag für die Entwicklung von Kompetenzen hervorzuheben, die von der Wirtschaft benötigt werden.</li> </ul> |
| <p><b>Erfolgsindikatoren</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Die Hälfte der lokalen Arbeitgeber in Branchen mit einer hohen Arbeitskraftintensität (Reinigung, Gartenbau, Logistik, Wäschereien, Industriemontage, etc.) haben ihre Einstellungspraktiken verändert.</li> <li>♦ Das Image von Réalise wird mit „für die Wirtschaft nützliche Kompetenzen“ in Verbindung gebracht.</li> <li>♦ Andere Social Entrepreneure in der Schweiz wurden durch Réalise inspiriert und haben ihre Positionierung und Strategie positiv verändert.</li> </ul>   |

## GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

Die Groupe Associatif Siel Bleu ist eine Organisation, die individuell angepasste körperliche Aktivitäten anbietet, um den sozialen Zusammenhalt zu fördern, gewissen Krankheiten vorzubeugen und den Autonomieverlust von älteren, behinderten und/oder chronisch kranken Menschen sowie deren betreuenden Angehörigen zu verhindern.

|   |  |
|---|--|
| <b>Vision: In 10 Jahren</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die sogenannte „Activité Physique Adaptée“ (APA) - die individuell angepasste körperliche Betätigung - wird die zentrale Therapiemethode des 21. Jahrhunderts für die allgemeine Prävention von hilfsbedürftigen Menschen sein.</li></ul>  |
| <b>Die Lösung der Groupe Associatif Siel Bleu</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Groupe Associatif Siel Bleu bietet Programme an, bei der die „APA“ als Instrument für Gesundheitsprävention und Wohlbefinden eingesetzt wird.</li><li>• Die verschiedenen Sektionen der Groupe Associatif Siel Bleu haben Programme für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt, so beispielsweise für Frühpensionierte, ältere Menschen, die zuhause oder in einem Heim leben, behinderte Menschen oder solche mit einer chronischen oder sonstigen schwerwiegenden Erkrankung.</li></ul> |
| <b>Zu bewältigende Hindernisse</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mangelndes Wissen der breiten Öffentlichkeit, zu wenig Sensibilität im Bezug auf die Thematik.</li><li>• Die Berücksichtigung und Integration der bestehenden Präventionspolitik ist kurzfristig, aber nicht langfristig ausgerichtet.</li><li>• Prävention wird als eine Belastung angesehen, nicht als eine langfristige Investition und nicht als etwas was sich rentiert.</li></ul>  |
| <b>Massnahmen</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Wirkung der körperlichen Betätigung als ein ganzheitliches Therapieangebot beweisen und bekannt machen.</li><li>• Eine grosse öffentliche Kampagne lancieren, bei der die körperliche Betätigung als Instrument der Gesundheitsprävention, deren bestätigte Wirkung für die Zielgruppe sowie die finanziellen Einsparungen für die Gesellschaft thematisiert werden.</li><li>• Die Marke Siel Bleu durch die Verbreitung von APA-Programmen noch bekannter machen.</li></ul>               |
| <b>Erfolgsindikatoren</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplette oder teilweise Rückvergütung der körperlichen Betätigung durch Zusatzversicherungen (Versicherungen, Versicherungsvereine, Vorsorgeeinrichtungen).</li><li>• Entwicklung eines Leitfadens durch Siel Bleu für alle Gesundheitsexperten zur Verschreibung von körperlichen Aktivitäten.</li></ul>   |

# WAS MAN SICH MERKEN SOLL

Es ist schwierig, die Anzahl der betroffenen Personen oder die sozialen Kosten einer Untätigkeit genau zu beziffern. Versuchen Sie Folgendes, um das Problem, das Sie angehen möchten, zu definieren:

**Das Problem abgrenzen:** Was ist das gesellschaftliche Bedürfnis und welches die Zielgruppe?

**Die Anzahl der betroffenen Personen beziffern,** indem Sie die ausdruckskräftigsten Zahlen im Bezug auf die von Ihnen gelieferte Lösung auswählen.

**Die Ursachen erklären:** Wieso existiert dieses Problem?

**Die quantitativen und qualitativen Kosten** für die Gesellschaft aufzählen, falls das Problem nicht angegangen wird.

Wenn das gesellschaftliche Problem bestimmt ist, besteht die Herausforderung darin, eine langfristige Vision sowie die Art und Weise zu definieren, wie man dahin gelangt. Wenn Sie einen Kurs eingeschlagen haben, wird eine Priorisierung der kommenden Handlungen einfacher. Inmitten alltäglicher Herausforderungen fällt es oftmals schwer, sich die Zukunft vorzustellen, das ist jedoch entscheidend, um Ihr Projekt zu strukturieren. Dafür müssen Sie Folgendes tun:

**Ihre Vision, Ihre Mission und Ihren Tätigkeitsbereich klar definieren, wenn möglich gemeinsam mit allen beteiligten Akteuren.**

**Diese Vision mit Ihrem Team und den Personen, die dem Projekt nahestehen, teilen:** Sie werden Ihre Botschafter sein.



## BEST PRACTICE

- ♦ Hypothesen aufstellen, sie im Feld mithilfe von Umfragen validieren sowie **Schätzungen aufstellen**, falls keine Zahlen oder Statistiken direkt verfügbar sind. Wichtig dabei ist, dass man einen realistischen Überblick über den Umfang des Problems erhält und es rechtfertigen kann.
- ♦ Ihre Lösung muss auf Ihr Verständnis des Problems und der Zielgruppe abgestimmt sein. Dabei sollen Sie im Bezug auf die Zahlen **realistisch bleiben!**
- ♦ **Typische Missstände hervorheben** und zeigen, wie Sie diesen Teufelskreis durchbrechen können.
- ♦ Konzentrieren Sie Ihre Energie und Aktivitäten auf Punkte, die das bestehende System wirklich aufrütteln. **Lassen Sie sich nicht ablenken.**
- ♦ **Handeln Sie vorausschauend** und nicht reaktiv.

## STOLPERSTEINE VERMEIDEN

- ♦ Die Begünstigten mit dem eigentlichen Ziel Ihres Projektes verwechseln.
- ♦ Das Ziel aus den Augen verlieren; bei der Projektentwicklung den Fokus nicht auf dem Anstieg des Gewinns sondern auf der Vergrößerung der **gesellschaftlichen Wirkung legen.**

## ZUSÄTZLICHE RESSOURCEN

### FÜR ZAHLEN UND BERICHTE

- ♦ Bundesamt für Statistik: [bfs.admin.ch](https://bfs.admin.ch)
- ♦ Portal der Schweizer Regierung: [admin.ch](https://admin.ch)
- ♦ Staatssekretariat für Wirtschaft: [seco.admin.ch](https://seco.admin.ch)
- ♦ Schweizerisches Forschungsinstitut: [gfsbern.ch](https://gfsbern.ch)
- ♦ Schweizerisches Bundesarchiv: [bar.admin.ch](https://bar.admin.ch)

### WEITERE INFORMATIONEN ZUR CHAN- CENANALYSE UND DER THEORIE DES WANDELS

- ♦ Alle von [Social Business Models zur Verfügung gestellten Instrumente](#) für Sozialunternehmer und eine [Chancenanalyse für die Entwicklung von sozialen Geschäftsmodellen](#) (Von Ashoka und Dalberg mitgegründeter Workshop)
- ♦ Die Theorie des Wandels von [Keystone](https://www.keystoneaccountability.org)

- ♦ [www.theoryofchange.org](https://www.theoryofchange.org)
- ♦ Act knowledge [www.actknowledge.org](https://www.actknowledge.org)
- ♦ [Learning for sustainability](#)
- ♦ Empfehlungen des [Social Reporting Standard \(SRS\)](#) werden Ihnen ebenfalls dabei helfen, Ihre Theorie des Wandels zu verdeutlichen
- ♦ Ein soziales und solidarisches Unternehmen gründen: le Guide, APRES-GE (2012) – Teil 1 und 2
- ♦ Merkblatt „Kunden und Bedürfnisse“ (Akten 04-a), Essaim APRES-GE
- ♦ [Merkblatt „Detaillierte Analyse der Kunden“](#), Social Business Models [www.socialbusinessmodels.ch](https://www.socialbusinessmodels.ch)



---

**WAS IST  
IHR  
MEHRWERT**

---





# WARUM DIESE FRAGE?

---

Es geht darum, dass Sie sich gegenüber den anderen Akteuren Ihres Einsatzgebietes positionieren. Die Antwort auf diese Frage ist eng mit der Theorie des Wandels verknüpft, die wir in Frage 1 angetroffen haben.

**Welches sind andere vorhandene Lösungen?**

**Von wem werden diese organisiert?**

**Was sind Ihre Stärken?**

**Gibt es etwas, was Sie tun oder tun könnten, das Sie einzigartig macht?**

**Inwiefern steuern Sie einen unterschiedlichen Mehrwert bei?**

Andere Akteure in Ihrem Tätigkeitsbereich besser kennenlernen und den Grad der Bedürfnisbefriedigung von bestehenden Aktivitäten, Produkten und Services einzuschätzen, vereinfacht es Ihnen, zu verstehen, was Ihr Projekt einzigartig macht.

# VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

## IN WELCHER SITUATION IST DER SOCIAL ENTREPRENEUR ÜBERZEUGENDER?

2/6

RÉALISE

### SITUATION 1

**F1:** *Welches sind die anderen Akteure, die der Zielgruppe Unterstützung anbieten, um zurück zur Arbeitstätigkeit zu finden?*

Während seiner Gründung 1984 war Réalise mit seinem Integrationsmodell in die Wirtschaft Pionier in der französischsprachigen Schweiz. In den letzten 30 Jahren haben sich die Integrationsmassnahmen stark verändert und eine Vielzahl von neuen Akteuren sind aufgetaucht, beispielsweise die Stiftungen Pro, Le Relais, La Thune, Job Service, etc.

**F2:** *Was ist Ihr Mehrwert im Vergleich mit diesen anderen Akteuren?*

Réalise ist in Genf in den Branchen mit einer hohen Arbeitskraftintensität wie Reinigung, Gartenbau, Logistik und industrieller Zulieferung führend und hebt sich durch seine Fokussierung auf die Zielgruppe der fähigen Arbeitssuchenden ohne Diplom ab. Ausserdem sind wir in der gesamten Wertschöpfungskette tätig, von der Ausbildung, über die Begleitung bis zur Anstellung und maximieren dadurch die Erfolgchancen.

### SITUATION 2

**Q1:** *Welches sind die anderen Akteure, die der Zielgruppe Unterstützung anbieten, um zurück zur Arbeitstätigkeit zu finden?*

Alle Schweizer Unternehmen im Bereich der Integration in die Wirtschaft sowie Organisation, die in der Ausbildung oder Platzierung tätig sind.

**F2:** *Was ist Ihr Mehrwert im Vergleich mit diesen anderen Akteuren?*

Réalise versucht, sich ständig weiterzuentwickeln, um auf die wechselhaften Bedürfnisse der Arbeitssuchenden einzugehen und an der Spitze der sozialen Innovation zu bleiben. Zudem ist Réalise das einzige Unternehmen, das die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt.

**Situation 1 : Der Social Entrepreneur kann deutlicher zeigen, dass er sich abhebt, indem er präzise formuliert und erklärt, inwiefern das wichtig ist.**

# EINIGE HILFSMITTEL, UM VORWÄRTS ZU KOMMEN

## BESTEHENDE LÖSUNGEN IDENTIFIZIEREN

Initiativen suchen, die mit Ihrer eigenen Initiative Parallelen haben.  
Positionieren Sie sich im Bezug auf diese Aktivitäten.

## VERGLEICHEN SIE SICH MIT ANDEREN LÖSUNGEN

**Inwiefern unterscheiden sie sich von Ihnen?  
Was ist Ihr Wettbewerbsvorteil?**

- ◆ Tiefere Kosten
- ◆ Eine grössere Zielgruppe
- ◆ Ein grösserer gesellschaftlicher Einfluss

Welches sind Ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und Ihre Zielgruppe und welche diejenigen der anderen?

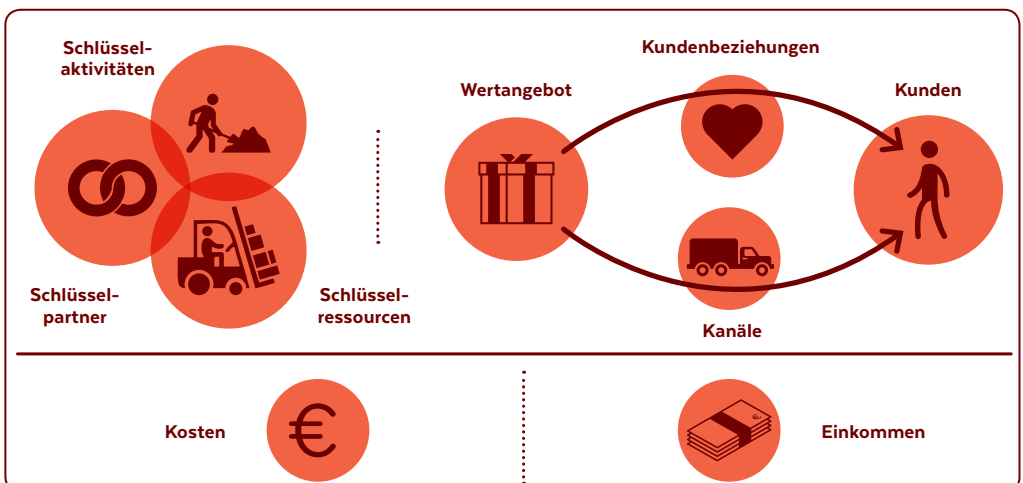
Wie können diese Auswirkungen bewertet werden? (Bsp.: durch eine Befragung der Zielgruppe, wenn möglich)  
Wie erklären Sie diese Unterschiede?

## ANALYSEN DURCHFÜHREN (PESTLE, KEF, SWOT)

Eine PESTLE-Analyse (politisch, ökonomisch, sozio-kulturell, technologisch, ökologisch, legal) der äusseren Umgebung Ihrer Organisation sowie eine Analyse Ihrer internen Stärken und Schwächen mithilfe der KEF (Kritische Erfolgsfaktoren) und einer SWOT-Analyse (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) bietet die Chance, den Mehrwert und die Positionierung Ihrer Organisation bei der Lösung des festgestellten sozialen Problems darzustellen.

## DAS RAHMENMODELL „BMG“ ANWENDEN, UM DEN MEHRWERT IHRES PROJEKTES MITZUTEILEN

Die Methode Business Model Generation (BMG) ermöglicht eine einfache, vollständige und dynamische Modellierung Ihres Unternehmens: Dies ermöglicht es Ihnen zu wachsen, Ergebnisse zu liefern und Ihren Mehrwert mitzuteilen.



# EINIGE VERSTÄNDNISBEISPIELE

## 2/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

### WELCHE BESTEHENDEN LÖSUNGEN GIBT ES?

#### Passende Vergleichskriterien

- Geografische Reichweite (lokal oder national)
- Qualifikationsniveau der Beteiligten
- Sektoren-übergreifende Dimension (sozial, gesundheitlich, sportlich)

#### Suchen Sie Initiativen, die mit Ihrer eigenen Initiative Parallelen haben.

- Sportverbände (verschiedene bekannte Akteure wie Siel Bleu)
- Fitnesstrainer

### WIE STEHEN SIE IM VERGLEICH ZU DIESEN LÖSUNGEN DA?

Die individuell-angepasste körperliche Aktivität wird von der Groupe Associatif Siel Bleu als allgemeines Präventionsinstrument und nicht als Massnahme angesehen.

- Die Groupe Associatif Siel Bleu entwickelt eine echte Innovations- und F&E-Methodik, wobei 10% des Budgets in F&E investiert wird.
- Alle Programme werden gemeinsam mit der Ärzteschaft entwickelt.
- Die finanzielle Zugänglichkeit steht im Zentrum aller Programme. Bei den mehr als 200'000 durchgeführten Einsätzen im Jahr 2014 wurden die Preise an das Publikum und das Format angepasst und umfassten somit eine Bandbreite von Gratisaktionen bis kostenintensiveren Programmen.
- Mehr als 100'000 Menschen profitieren in Frankreich jede Woche von den Aktivitäten der Groupe Associatif Siel Bleu.
- Eine 2012 von McKinsey durchgeführte Studie über die wirtschaftlichen Auswirkungen der Tätigkeiten der Groupe Associatif Siel Bleu hat gezeigt, dass diese einerseits das Risiko einer Entwicklung bestimmter Krankheiten und Unfälle reduzieren und andererseits grosse wirtschaftliche Auswirkungen auf dem Niveau der Gesundheit und Prävention haben, indem sie die durch die Gesellschaft entstandenen Kosten senkt.



*Bookbridge baut in ländlichen Gegenden Ausbildungszentren auf, die auf die lokalen Bedürfnisse ausgerichtet und finanziell realisierbar sind. Gleichzeitig dienen die Zentren als einzigartige Lernumgebung zur Weiterbildung von europäischen Führungskräften: Im Capability-Programm werden verantwortungsvolle Führungskompetenzen im Bereich Leadership, Projektmanagement und strategischer Planung gelehrt.*

## **INWIEFERN UNTERSCHIEDEN SIE SICH VON ANDEREN AKTEUREN?**

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Initiativen investiert Bookbridge nicht hauptsächlich in die Infrastruktur, sondern in Menschen und Kooperationen. Zudem unterscheiden wir uns durch die Schaffung von Verantwortungsbewusstsein der lokalen Akteure und der Entwicklung von Unternehmenskompetenzen innerhalb der Gemeinschaft. Besonders die spezielle „peer-to-peer“-Ausbildungsmethode stärkt die positive Ausbildungsdynamik der Gemeinschaft.

## **WIE STEHEN SIE IM VERGLEICH MIT ÄHNLICHEN ORGANISATIONEN DA?**

### **Im Bezug auf die Kosten?**

Bookbridge investiert in jedes seiner Zentren 25'000

CHF in Form von zinsfreien Darlehen. Das Zentrum erreicht nach einem Jahr einen ausgeglichenen Haushalt und hat anschliessend maximal 10 Jahre Zeit, um das Darlehen zurückzuzahlen. Ähnliche Organisationen investieren viel mehr, da sie auch die Infrastruktur des Gebäudes finanzieren. Bei Bookbridge ist das Gebäude eine Investition, die von der lokalen Gemeinde getätigt wird.

Die Teilnahmekosten für das Capability-Programm betragen 12'500 CHF und beinhalten 16 Ausbildungstage, die über eine Zeitspanne von 6 Monaten verteilt werden.

2014 konnten alle Gemeinkosten durch die Einnahmen des Programmes gedeckt werden. Andere im Ausbildungsbereich tätige Organisationen haben eine höhere Rentabilität.

### **Im Bezug auf die soziale Wirkung ?**

Der Ansatz, gleichzeitig die Ausbildung der nächsten Führungsgeneration der Industrie- und Entwicklungsländer anzugehen, ist einzigartig. Andere Organisationen konzentrieren sich entweder auf eine Kompetenzentwicklung im Süden oder auf Programme der Management-Entwicklung im Norden. Darum gibt es keine andere Organisation, die gleiche Leistungen anbietet und somit die gleichen Auswirkungen erzielt.

# WAS MAN SICH MERKEN SOLL

---

Wenn Sie Ihre Stärken kennen, können Sie den Mehrwert Ihrer Organisation besser benennen und begründen, weshalb Ihre positive Wirkung für die Gesellschaft am stärksten sind.

**Identifizieren Sie strategische Kompetenzen** sowie materielle und immaterielle Ressourcen (Kapital, einflussreiche Netzwerke, etc.), die unabdingbar für die Ziele sind, die Sie sich gesetzt haben.

**Heben Sie hervor, was Sie besonders macht und von anderen abhebt** – seien das Kompetenzen, Ressourcen oder insbesondere immaterielle Werte wie Ihre Kenntnisse, Ihre Reputation und Ihre Beziehungen.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihnen gewisse Ressourcen fehlen, dann merken Sie sich, dass **ein Mangel an Ressourcen auch ein Antrieb für Innovation sein kann!**



## BEST PRACTICE

- ♦ Den Tätigkeitsbereich, in dem Sie sich bewegen und insbesondere alternative Lösungen kennen lernen. Alle relevanten Akteure aufzeigen. Eigene Hypothesen überprüfen.
- ♦ Sich der Stärken und Schwächen von alternativen Lösungen bewusst sein.
- ♦ Selbstkritisch gegenüber dem eigenen Projekt, der Struktur Ihrer Organisation und Ihren Aktivitäten sein, um eine ständige Entwicklung voranzutreiben.
- ♦ Effizient und gleichzeitig kreativ und innovativ sein.
- ♦ Mitteilen, was Ihr Mehrwert ist.

## STOLPERSTEINE VERMEIDEN

- ♦ Sich auf dem ausruhen, was man bisher erreicht hat.
- ♦ Die direkte und indirekte Konkurrenz unterschätzen.

## ZUSÄTZLICHE RESSOURCEN

### WEITERE INFORMATIONEN ÜBER DIE HILFSMITTEL

- ♦ Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011)
- ♦ Laden Sie das Rahmenmodell BMG auf [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) runter.
- ♦ Als Alternative können Sie auch das Fiche du canevas de modèle d'affaires social (SBM) benutzen, das auf [www.socialbusinessmodels.ch](http://www.socialbusinessmodels.ch) verfügbar ist, sowie das Merkblatt - Analyse der Konkurrenz
- ♦ SWOT-Analyse
- ♦ Merkblatt: Seine Partner identifizieren auf der „Co-Création“-Seite [www.ashokacocreation.org](http://www.ashokacocreation.org)

### UM ANDERE AKTEURE IN IHRER BRANCHE ZU IDENTIFIZIEREN

- ♦ Liste aller Stiftungen: <http://www.edi.admin.ch/esv/05263/index.html?lang=fr> et <http://swissfoundations.ch/fr/chercher-une-fondation> et [www.stiftungen.org/social\\_franchise](http://www.stiftungen.org/social_franchise)
- ♦ Nationale Plattform der Organisationen in der Schweiz: [www.benevol-jobs.ch](http://www.benevol-jobs.ch)
- ♦ SEIF: Social Entrepreneurship Award [http://seif.org/de\\_DE/award/bisherige-gewinner/](http://seif.org/de_DE/award/bisherige-gewinner/)
- ♦ Global Entrepreneurship Monitor - Chapter Switzerland - Social Entrepreneurship [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- ♦ CEPS : The Swiss Philanthropic Infrastructure : <https://ceps.unibas.ch/en/publications/>
- ♦ Association of German foundations : [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)
- ♦ Zögern Sie nicht, sich auch auf den Fachmessen Ihrer Branche und bei einer intensiven Internetrecherche weitere Informationen zu holen, um einen Überblick über die Akteure in Ihrem Tätigkeitsbereich zu erhalten.



**WAS IST  
IHRE  
ENTWICKLUNGSSTRATEGIE**





# WARUM DIESE FRAGE?

---

Sie wissen nun, welches Problem Sie lösen möchten und inwiefern Sie sich von anderen Akteuren in Ihrer Branche abheben. Inmitten dieses Enthusiasmus ist manchmal die Versuchung gross, das bestehende Angebot der Aktivitäten zu vergrössern, die Gelegenheit beim Schopf zu packen und sich in verschiedenen Erweiterungen zu verzetteln.

„Nein“ sagen zu können gegenüber Anfragen, insbesondere solchen von Geldgebern, ist aber manchmal die beste Entscheidung!

**Welche Aktivitäten müssen Sie beibehalten, aufgeben oder entwickeln?**

**Welche Wahl müssen Sie treffen, um konsequent und kohärent im Bezug auf die von Ihnen definierte Vision zu bleiben?**

**Was sollten Sie neben Ihrem Kerngeschäft aufbauen?**

Diese Fragen sind wichtig, um den angesteuerten Kurs beizubehalten und Ihre Vision gegen Innen und Aussen zu teilen.

# VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

## IN WELCHER SITUATION IST DER SOCIAL ENTREPRENEUR ÜBERZEUGENDER?

3/6  
**RÉALISE**

### SITUATION 1

#### **F1:** *Worin sind Sie der Beste?*

Das Kerngeschäft von Réalise, also das, worin wir die Besten sind, ist die Entwicklung von Potentialen und Kompetenzen von Personen ohne Ausbildung, damit sie beim klassischen Einstellungsprozess nicht übergangen werden und eine Arbeitsstelle finden

#### **F2:** *Welche Aktivitäten möchten Sie weiterentwickeln? Wieso ist Ihre Organisation dafür am besten geeignet?*

Unsere Positionierung ist in einer Phase der Veränderung. Wir möchten eine radikale Veränderung im Einstellungsverfahren von Unternehmen herbeiführen, das heute zahlreiche arbeitslose Menschen diskriminiert, oftmals solche mit Migrationshintergrund, die nur schlecht auf die Integration in den Arbeitsmarkt vorbereitet sind.

**Situation 2: Der Sozialunternehmer schafft es, zu erklären, dass die zu entwickelnde Aktivität zum Kerngeschäft seiner Organisation passt und erklärt mithilfe von Zahlen, inwiefern er dafür geeignet ist.**

### SITUATION 2

#### **F1:** *Worin sind Sie der Beste?*

In unserer Organisation verbinden wir Ausbildung und aktive Platzierung in einem Unternehmen.

#### **F2:** *Welche Aktivitäten möchten Sie weiterentwickeln? Wieso ist Ihre Organisation dafür am besten geeignet?*

Nachdem wir 30 Jahre lang das Potential von Arbeitssuchenden entwickelt haben, damit sie die gewünschte Stelle finden, möchten wir nun auch im Bereich der Anstellungsmethoden mitarbeiten, um mehr Chancen zu bieten und somit auch unseren Einfluss zu erhöhen. Dank unserer Erfahrung (ca. 260 Personen absolvieren jährlich eine Ausbildung bei Réalise und ca. 40% davon finden eine Arbeitsstelle während dieser Zeit oder in den darauf folgenden Monaten) haben wir spezifische Kompetenzen im Bereich der Ausbildung und Platzierung von Personen ohne Ausbildung entwickelt.

Wir sind besonders gut, Unternehmen darin zu unterstützen, die passenden Kandidaten zu finden, um ihre wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Indem aufgrund der von Réalise bestätigten Kompetenzen und einem genaueren Stellenprofil als üblich eingestellt wird, entsteht eine Win-win-Situation.

# EINIGE HILFSMITTEL, UM VORWÄRTS ZU KOMMEN

## DIE DREI SCHLÜSSELFRAGEN DES „IGELKONZEPTS“ BEANTWORTEN

„Viel weiss der Fuchs, der Igel nur etwas,  
aber das hilft.“ Griechisches Sprichwort

Es ist nicht immer einfach, zu wissen, welche Chancen man nutzen, welche Aktivitäten lancieren und welche Projekte man aufgeben soll. Die Beantwortung der Fragen des „Hedgehog Concept“ von Jim Collins, soll Ihnen dabei helfen:

### ♦ Leidenschaft: Wofür begeistern Sie sich leidenschaftlich?

Die Organisationen, die Ihre Entwicklung erfolgreich vorwärts gebracht haben, sind diejenigen, die erkannt haben, wofür Ihr Herz schlägt.

### ♦ Erstklassigkeit: Worin können Sie der Beste sein?

Es geht nicht nur darum, Ihr Kerngeschäft zu definieren, sondern vielmehr darum, dass Sie die Kompetenz finden, die Sie aktuell oder in Zukunft von anderen abhebt.

### ♦ Wirtschaftliches Modell: Was trägt zu Ihrer Einkommensgenerierung bei?

## DAS IGELKONZEPT

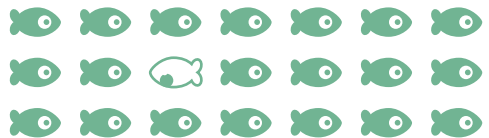
Wie gelangt man von guter Leistung zu Spitzenqualität?



## DENKEN SIE ÜBER DIE WIRKUNG, DER ÜBER IHRE ORGANISATION HINAUSGEHT

Welchen Einfluss auf einer grösseren Skala möchten Sie erreichen? Was möchten Sie unternehmen, damit Ihre Organisation und Ihre Aktivitäten das System verändern werden? Diese Elemente im Kopf zu behalten, kann Ihnen dabei helfen, gewisse Entscheidungen im Bezug auf Ihre Strategie und Ihre Entwicklung zu treffen.

„Social Entrepreneurs geben sich nicht damit zufrieden, einen Fisch zu fangen oder fischen zu lernen. Sie ruhen erst, wenn sie die Fischfangindustrie revolutioniert haben.“ Bill Drayton



Wenn Sie gemäss diesem Zitat handeln, was können Sie unternehmen, damit Ihre Lösung, einmal getestet und entwickelt, von anderen Akteuren befolgt und übernommen wird?

- ♦ Was ist der interne Einfluss auf Ihre Organisation (Ihr direkter Einfluss): aufgrund des internen Wachstums, der Erweiterung des Modells auf eine andere Zielgruppe von Begünstigten, etc.
- ♦ Was ist der Einfluss, der über Ihre Organisation hinausgeht (Ihr indirekter Einfluss), der es Ihnen ermöglicht, andere zu inspirieren, ein Massstab in Ihrer Branche zu sein, Bestimmungen zu verändern, etc.

# EIN VERSTÄNDNISBEISPIEL

3/7

## GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

### WAS IST IHR KERNGESCHÄFT?

Die individuell angepasste körperliche Aktivität, mit finanzieller Zugänglichkeit als Hauptkriterium.

### WORIN KÖNNEN SIE DER BESTE SEIN?

Die Groupe Associatif Siel Bleu setzt in allen Programmen auf Zusammenarbeit. Dies hat einen grossen Einfluss auf die Gesundheit der Personen in schwierigen Situationen, weil dadurch spezifische Programme für verschiedene Zielgruppen entwickeln werden können. Siel Bleu hat beispielsweise mit dem Curie-Institut das Programm ‚Activ‘ entwickelt, um die Rückfallquote nach einer Brustkrebserkrankung einzugrenzen.

### WOFÜR BEGEISTERN SIE SICH LEIDENSCHAFTLICH?

Personen in schwierigen Situationen das Lächeln und das psychische und physische Wohlbefinden durch körperliche Aktivität zurückzugeben.

### WAS TRÄGT ERHEBLICH ZU IHRER EINKOMMENGENERIERUNG BEI?

Der Verkauf unserer Angebote an Direktbegünstigte, sowie die Beteiligung von Akteuren, die ein indirektes Interesse daran haben, dass es unseren Zielgruppen besser geht. Es handelt sich dabei sowohl um natürliche als auch juristische Personen (Pensionskassen, Gegenseitigkeitsgesellschaft, das regionale Gesundheitswesen, Alters- und Arbeitslosenversicherungen, Gemeinden, kommunale Parlamente, andere Vereinigungen...): Partnerschaften mit wichtigen

juristischen Personen (Unternehmen, Verbände, Stiftungen...), das Mäzenatentum von Unternehmen, sowie dasjenige von der Stiftung Siel Bleu selbst, machen unsere drei Haupteinnahmequellen aus.

### ENTWICKLUNGSSTRATEGIE IM 2015

Die Groupe Associatif Siel Bleu hat das „Institut Siel Bleu“ lanciert, damit die individuell angepasste körperliche Aktivität als ganzheitliches Therapieangebot anerkannt wird und um Aktionsforschung, Innovation und Verbreitung zu ermöglichen. Es besteht aus einem Labor, das nichtmedikamentöse Therapiemethoden hervorbringt.

Das Institut wird Folgendes ermöglichen:

- Die Entwicklung des „Siel Bleu Book“, das die Referenz für alle Gesundheitsexperten wird, welche die individuell angepasste körperliche Aktivität verschreiben und dieses Konzept in die Studiengänge integrieren.
- Ein Inkubator, um Ideen aus der Branche zu studieren und zu entwickeln: Die Ideen werden ein Jahr lang getestet und umgesetzt, wenn sie ein kompaktes wirtschaftliches Modell sowie bewährte Auswirkungen haben.
- Den Campus Siel Bleu: Mit Fokus auf der Expertise des Siel Bleu Instituts und zusätzlich einem Open-Source-Bereich für Familien, sowie kostenpflichtige Inhalte für Mediziner und Pharmazeuten beinhaltet. Siel Bleu wächst auch im Ausland, durch den Aufbau von gemeinnützigen Tochterorganisationen in Belgien, Irland oder Spanien.

## 1/2 AUROLAB UND SOUND WORLD SOLUTIONS

*David Green wollte soziale Ungleichheiten beim Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen reduzieren, insbesondere für Menschen, die eine Krankheit haben, die das Seh- und Hörvermögen beeinträchtigt. Aus diesem Grund hat er 1992 Aurolab und 2007 Sound World Solutions gegründet.*

### WOFÜR BEGEISTERN SIE SICH LEIDENSCHAFTLICH?

Gesundheitsdienste erschwinglich und zugänglich für alle zu machen. Im Besonderen betroffenen Menschen das Seh- und Hörvermögen zurückgeben, unabhängig von ihren finanziellen Mitteln.

### WORIN KÖNNEN SIE DER BESTE SEIN?

In der einzigartigen Qualität von Operationen des Grauen Stars und neuerdings in der innovativen Herstellung von Hörgeräten und deren Distribution in Entwicklungsländern.

### WAS TRÄGT ERHEBLICH ZU IHRER EINKOMMENSGENERIERUNG BEI?

♦ Aurolab wurde 1992 in Indien gegründet und ist heute die hat heute die grösste Produktion von Intraokularlinsen. Es werden 700'000 Stück pro Jahr in 86 Ländern, zu einem Preis von 2 USD (statt für 150 USD wie in den Industrieländern) verkauft. Dies ermöglicht zahlreichen armen Patienten, ihr Augenlicht zurückzugewinnen und weiterhin zu arbeiten. Diese Linsen werden bei der Operation des Grauen Stars operativ in das Auge implantiert, um die getrübbte Linse zu ersetzen. Um die Anzahl der Begünstigten zu erhöhen, half David bei der

Entwicklung des Aravind Eye Hospital im indischen Madurai mit, indem er ein Preismodell entwickelte, das auf die Zahlungsfähigkeit der Patienten abgestimmt ist sowie die Anzahl Operationen maximierte, um einen sehr tiefen Preis des Eingriffs zu ermöglichen. Ungefähr 50% der Operation werden kostenlos oder unterhalb der Kosten für das Spital durchgeführt und trotzdem erzielt das Spital Gewinne. Da es inzwischen als bestes Spital für Operationen des Grauen Stars gilt, sind diejenigen Menschen, die es sich leisten können, bereit, den doppelten Marktpreis zu bezahlen, um sich von den besten Ärzten in diesem Bereich behandeln zu lassen.

- ♦ Seit kurzem ist David Green auch in die Herstellung und Verbreitung von Hörgeräten involviert, die er je nach Markt für 40 bis 100 USD verkauft, wobei sie normalerweise 1000 USD kosten.

Indem er herausfand, welche herausragenden Kompetenzen er besitzt, was ihn begeistert und wie er dauerhaft Einkommen generieren kann, ist es David Green gelungen, eine klare Entwicklungsstrategie zu schaffen, um seinen Einfluss zu steigern: **Aravind Eye Care System** umfasst heute 5 Spitäler, in denen seit der Eröffnung des ersten Spitals im Jahr 1976 jedes Jahr mehr als 400'000 Operationen durchgeführt werden, die bereits 1 Million Menschen ihr Augenlicht zurückgegeben haben.

# WAS MAN SICH MERKEN SOLL

---

Zusammengefasst müssen Sie vor der Entwicklung einer klaren Entwicklungsstrategie Folgendes erreichen:

**Identifizieren Sie, was Sie gut können:** Eine gründliche Selbstbeurteilung der eigenen Organisation ist der erste Schritt zum Erfolg. Das ist besonders dann wichtig, wenn Sie den Masstab ändern, sofern der Prozess wichtige Veränderungen erfordert.

**Nutzen Sie und investieren Sie in das, worin Sie der Beste sind.**

**Priorisieren Sie Entwicklungsmöglichkeiten,** die Ihrem sozialen Ziel entsprechen und/oder einen tatsächlichen wirtschaftlichen Nutzen besitzen und es dadurch ermöglichen, andere Aktivitäten zu finanzieren.

**Delegieren oder verzichten Sie auf das, was Sie nicht können** (oder weniger gut können als Andere).



## BEST PRACTICE

- ♦ **Die Begeisterung für Ihr Projekt beibehalten:** Zeigen Sie Ihre Energie, denn so werden sich Ihre Überzeugungskraft und Ihr Einfluss vergrößern.
- ♦ **Vernachlässigen Sie die Frage nach der Schaffung des wirtschaftlichen Wohlstands nicht,** denn sie muss ein Bestandteil der Fortführung Ihrer Aktivität bleiben.
- ♦ **Setzen Sie bewusst Prioritäten:** Lancieren Sie neue Aktivitäten, wenn diese sehr starke soziale Auswirkungen haben oder genug Geld einbringen, um die Finanzierung von anderen Aktivitäten zu ermöglichen.
- ♦ **Verankern Sie Ihre Entwicklungsstrategie.**

## STOLPERSTEINE VERMEIDEN

- ♦ **Bestehenden Annahmen nicht überprüfen.** Eine lange Erfahrung auf einem Gebiet reicht nicht aus, um Ihre Fähigkeiten herausstechen zu lassen. Branchen verändern sich immer schneller, es ist also nötig, Ihr Wissen fortlaufend zu erweitern, um innovativ zu bleiben.
- ♦ **Sich auf seinen Erfolgen ausruhen** und nicht mehr innovativ sein.
- ♦ **Den Umfang der sozialen Wirkung in der Entwicklungsstrategie aus den Augen verlieren.**

## ZUSÄTZLICHE RESSOURCEN

### FÜR MEHR INFORMATIONEN ÜBER DAS ISELKONZEPT:

- ♦ The HedgeHog Concept, Good to Great, Jim Collins [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com)
- ♦ Der Weg zu den Besten von Jim Collins erklärt auf dem [Blog mixcity \(franz.\)](#)

### FÜR EINE VERTIEFUNG DER ENTWICKLUNGSSTRATEGIE UND DER SKALIERUNG:

- ♦ Unterstützung für die Lancierung eines Social Enterprises: <http://socialimpact.eu/>
- ♦ [7 Steps for Starting a Social Enterprise](#), Ashoka-Artikel auf [Forbes](#) (2013)
- ♦ [Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer, Avise.org](#)
- ♦ [Changer d'Echelle: dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires, une voie pour développer l'Entrepreneuriat Social, Avise.org](#)
- ♦ Ressourcen für [la création et changement d'échelle des entreprises sociales](#) auf der Seite des sozialen Unternehmertums von Essec
- ♦ [Scaling social impact](#), Gregory Dees und Beth Battle Anderson (2004)
- ♦ [Scaling Social Enterprises](#): Der Fall von ENVIE und ACTIF in Frankreich, INSEAD (2006)
- ♦ [PATRI Framework](#)



**WAS IST  
IHR  
GESCHÄFTSMODELL**



# WARUM DIESE FRAGE?

---

Nun wissen Sie, was Sie machen, weshalb und in welche Richtung Sie gehen möchten! Jetzt kommen wir zur Frage nach der Finanzierung Ihres Projekts.

**Wie finden Sie dauerhafte Finanzierungsquellen, die Ihre Wirkung noch verstärken werden?**

**Welches wirtschaftliche Modell reflektiert Ihre Strategie und Ihre Organisation?**

Es ist wichtig, Ressourcen zu mobilisieren und diese mit dem gesellschaftlichen Auftrag in Einklang zu bringen. Wenn Sie Einkommen generieren, können Sie Ihre Gewinne dort einsetzen, wo Sie möchten. Wenn Sie kein Einkommen generieren, müssen Sie versuchen, eine Kapitalbeschaffungsstrategie zu entwickeln, die Ihnen Unabhängigkeit ermöglicht.

Versuchen Sie, Ihre Finanzierungsquellen so breit wie möglich aufzustellen.

# VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

## IN WELCHER SITUATION IST DER SOCIAL ENTREPRENEUR ÜBERZEUGENDER?

2/4

### BOOKBRIDGE

#### SITUATION 1

**F1:** *Was sind Ihre Einkommensquellen?*  
Es gibt zwei Arten, wie Bookbridge Einkommen generiert: Durch die Ausbildungskosten, die von lokalen Kunden des Ausbildungszentrums bezahlt werden und die Einnahmen der Führungskräfte, die am Capability-Programm teilnehmen. Unsere Begünstigten sind also auch unsere Kunden. Unsere Ausbildungszentren bieten eine massgeschneiderte Ausbildung an, die auf die örtliche Nachfrage in ländlichen Gebieten angepasst ist. Lokale Bewohner bringen anderen lokalen Bewohnern gegen ein minimales Entgelt das bei, was sie lernen möchten. Die Mitglieder der Gemeinschaft leiten das Ausbildungszentrum wie ein Unternehmen und investieren die Gewinne wiederum in das Zentrum.

**F2:** *Können Sie die Kosten senken?*  
Ja. Wir senken unsere Kosten bereits dadurch, dass wir einige unserer Dienstleistungen nach Europa oder Asien ausgelagert haben, so beispielsweise die organisatorische Unterstützung unseres Fellowship-Programms. So sparen wir jedes Jahr 15'000 CHF an Personalkosten ein, was es unserem Programm ermöglicht, eine grössere Wirkung zu erzielen.

#### SITUATION 2

**F1:** *Was sind Ihre Einkommensquellen?*  
Unsere Einkommensgenerierung basiert auf einem klassischen Dienstleistungsmodell: Die Kurse in den Ausbildungszentren, sowie die Teilnahme am Capability-Programm werden von den Teilnehmenden bezahlt.

**F2:** *Können Sie die Kosten senken?*  
Wir haben unsere Kosten dadurch reduziert, dass wir unsere Dienstleistungen nach Europa, Kambodscha oder in die Mongolei ausgelagert haben.

**Situation 1: Der Social Entrepreneur kann die verschiedenen Einkommensquellen und das Interesse der Begünstigten für die Dienstleistungen zu bezahlen, rechtfertigen. Er kann zudem die Höhe der eingesparten Kosten abschätzen, die durch die Auslagerung von gewissen Dienstleistungen entstehen.**

# EINIGE HILFSMITTEL, UM VORWÄRTS ZU KOMMEN

## ÜBER MÖGLICHKEITEN NACHDENKEN, DAS EINKOMMEN ZU VERGRÖßERN

Auch wenn Sie ein soziales Ziel haben, ist die Überlegung zentral, ob die Begünstigten einen finanziellen Beitrag leisten können und somit Kunden werden können. Passen Sie ausserdem auf steuerliche Risiken auf, die mit einem Einkommenszuwachs einhergehen. Vergessen Sie nicht, einen Steuerberater zu konsultieren!

### Können Sie direkte Begünstigte einbeziehen?

Schätzen Sie ab, wie viel die Begünstigten zahlen können und wie viel sie bereit sind zu bezahlen.

### Können Sie indirekte Begünstigte einbeziehen?

Prüfen Sie Ihre indirekten Zielgruppen und diejenigen, die das Geld für eine Investition haben.

### Können Sie Ihre materiellen und immateriellen Vermögenswerte nutzen?

Besitzen Sie Wert für jemand anderen? Ihre Expertise kann für andere Zielgruppen interessant sein, die dazu bereit sind, dafür zu bezahlen. Die Entwicklung einer Geschäftstätigkeit, die auf Ihrer Expertise aufbaut, erlaubt es Ihnen, Ihren sozialen Auftrag zu verbreiten und Ihre gemeinnützigen Aktivitäten finanziell zu unterstützen.

## IST EIN «FRANCHISING» IHRES SOZIALEN GESCHÄFTSMODELLS MÖGLICH? HABEN SIE IN JEDEM FALL DAS PASSENDE PRICING-MODELL?

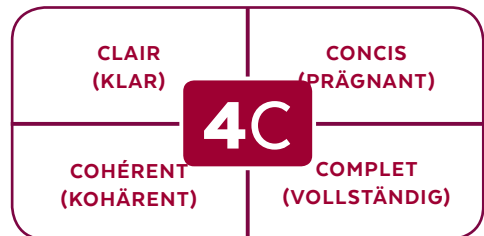
### Abklären, ob eine Kostenreduktion möglich ist

In welche Aktivitäten investieren Sie Ihr Geld? Was sind die Kosten jeder Aktivität? Wie können Sie die Kosten reduzieren, ohne die sozialen Auswirkungen zu verringern? Wie können Sie die Verteilung Ihrer Ressourcen bei gleichen Kosten optimieren?

### Über innovative Finanzierungsmethoden nachdenken

Neben Philanthropie und klassischer Investition oder dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen gibt es zahlreiche sogenannte „hybride“ Finanzierungsmodelle, die eine Überlegung wert sind. Wieso nicht verschiedene Einkommensquellen kombinieren? Haben Sie soziale Investitionsfonds in Betracht gezogen? Zögern Sie nicht, Unternehmen zu konsultieren, die auf diese Art Beratung und Finanzierung spezialisiert sind.

### Vergessen Sie nicht, die „4C-Regel“ (klar, prägnant, kohärent, vollständig) für die Entwicklung Ihres Geschäftsmodells zu befolgen



# EINIGE VERSTÄNDNISBEISPIELE

4/7

## GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

### DIE EINKOMMENSTRUKTUR

93% der Einkünfte stammen aus den eigenen Aktivitäten. Die Groupe Associatif Siel Bleu passt die Preise ihrer Tätigkeiten auf das Publikum an, um damit diese für alle erschwinglich zu machen. Die Partner tragen einen grossen Teil zur Einkommensgenerierung bei. Die übrigen 7% stammen aus Stiftungen oder von Subventionen.

### KÖNNEN SIE DIE DIREKTEN BEGÜNSTIGTEN EINBEZIEHEN?

Da ihr Credo die finanzielle Zugänglichkeit ihres Angebots ist, basiert die Groupe Associatif Siel Bleu seit ihrer Gründung auf die Beteiligung ihrer Begünstigten. Die Organisation hat ein Kundenbindungssystem für Begünstigte, die an ihren Gruppenkursen teilnehmen, ins Leben gerufen. Sie werden Mitglied des Verbandes und sind darum sowohl in die Unternehmensführung, wie auch in die erfolgreiche Entwicklung von Siel Bleu involviert. Es gibt lokale Arbeitsgruppen, die aus Arbeitnehmern, lokalen Vertretern, Pensionskassen etc. zusammengesetzt sind.

### KÖNNEN SIE DIE INDIREKTEN BEGÜNSTIGTEN EINBEZIEHEN?

Die Groupe Associatif Siel Bleu unterhält ausserdem Partnerschaften mit den indirekten Begünstigten ihrer Tätigkeiten: Mit den Versicherungen und den Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit. Diese haben nämlich allen Grund, Siel Bleu zu finanzieren. Wenn die Begünstigten besser gestellt sind, müssen die Versicherungen und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit automatisch weniger Kosten zurückerstatten. In Prävention zu investieren ist gleichzeitig menschlich und finanziell effizienter.

### KÖNNEN SIE IHRE MATERIELLEN UND IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE NUTZEN?

Siel Bleu hat sich ursprünglich nur an ältere Menschen gerichtet, ihre Aktivitäten jedoch auf andere Zielgruppen, die sich in einer schwierigen Situation befinden, ausgeweitet, sowie durch den Einsatz ihrer Expertise ihr wirtschaftliches Modell verstärkt.

So hat die Groupe Associatif Siel Bleu seine Aktivitäten beispielsweise in den verschiedenen Arbeitsbereichen ausgeweitet, durch die Entwicklung eines kommerziellen Angebots, das auf Unternehmen ausgerichtet ist. Dafür hat es eine „société par actions simplifiée“ (S.A.S.) – eine «vereinfachte Aktiengesellschaft» – gegründet, „Siel Bleu au travail“, die sich für die Prävention von Betriebsunfällen einsetzt und es Siel Bleu erlaubt, sich auf neue Zielgruppen auszurichten, die von Prävention in Form der individuell angepassten körperlichen Betätigung profitieren können. Die Form einer S.A.S. ermöglicht es, eine hybride wirtschaftliche Struktur zu gründen, um einen lukrativeren Tätigkeitsbereich von kostenpflichtigen Leistungen für Unternehmen zu verwalten.

Dieses Geschäftsmodell erlaubt es der Groupe Associatif Siel Bleu, wirtschaftlich nachhaltig zu sein und ermöglicht, neue Projekte in Frankreich und International zu entwickeln, aber weiterhin auch kostenlose Angebote anzubieten, um ihre finanzielle Zugänglichkeit beizubehalten.

Parallel zur finanziellen Unabhängigkeit, die ein solches Modell ermöglicht, hat Siel Bleu eine Stiftung gegründet, um Forschungs- und Innovationsprogramme zu finanzieren und Spenden zu empfangen.

4/6

## RÉALISE

Seit 30 Jahren finanziert Réalise seine Aktivitäten und seine Entwicklung mit einem Hybridmodell. Der Betrieb wird einerseits durch die Einnahmen der Mandate der Privatkunden und andererseits durch die Einnahmen der Gebietskörperschaften und anderen Unternehmen (Zulieferer) finanziert. Ausserdem haben wir einen Leistungsvertrag im Bereich der Ausbildung und Begleitung von Angestellten im öffentlichen Dienst. Investitionen werden durch Gewinne und durch Spenden von philanthropischen Stiftungen finanziert.

Wir werden unsere Management-Erfahrung mit nicht-diplomierten und internationalen (durchschnittlich 35 Nationalitäten bei Réalise) Arbeitskräften lokalen Arbeitgebern schrittweise anbieten. Unser Ziel ist es zu beweisen, dass in Berufen mit einer hohen Arbeitskraftintensität die Qualität der Zusammenarbeit der Arbeiter im Feld die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausmacht. Dies in in einem viel grösseren Ausmass als in anderen Branchen mit hoher Wertschöpfung. Es ist also für Arbeitnehmer zentral, den Mitarbeitern im Feld genauso viel Bedeutung beizumessen wie Führungskräften. So werden wir langfristig den Mehrwert durch die Angestellten teilen können, indem wir unsere Platzierungsleistungen und unsere Beratung verrechnen.

2/2

## AUROLAB UND SOUND WORLD SOLUTIONS

Intraokulare Linsen lösen das Problem des Grauen Stars, eine Krankheit, die vor allem in Entwicklungsländern stark verbreitet ist. In der Zusammenarbeit mit Gesundheitsexperten hat David intraokulare Linsen zu einem sehr tiefen Produktionspreis (2 USD anstatt 150 USD) entwickelt. Er arbeitete auch an der Optimierung der Logistik der Operationen, wobei deren Dauer auf 10-20 Minuten verkürzt wurde, und entwickelte die Telemedizin, die 92% der indischen Bevölkerung erreicht. Diese **sehr wettbewerbsfähige Preisstruktur** ermöglicht es, Tausende von Personen zu einem viel tieferen als marktüblichen Preis zu operieren. Um die gesamte Bevölkerung zu erreichen, hat David **ein dreiteiliges Preissystem** („Differenziertes Pricing“) entwickelt, das auf das Einkommen der Patienten abgestimmt ist: Die Ärmsten bezahlen nichts, Vermögendere bezahlen 80% und die Reichsten 200% des Preises. Die Reichsten sind bereit, diesen Preis zu bezahlen, da die Mitarbeiter des Aravind Eye System auf Operationen des Grauen Stars spezialisiert und weitherum dafür bekannt sind, die Besten des Faches zu sein. Die entstandenen Gewinne ermöglichen es wiederum, das Modell in anderen Regionen einzusetzen. Das nennt David Green „**mitfühlender Kapitalismus**“.

# WAS MAN SICH MERKEN SOLL

---

Es ist wichtig, dass man sein Geschäftsmodell regelmässig in Frage stellt und damit experimentiert, um sicher zu sein, dass man richtig liegt. Ihre Organisation kann die von Ihnen anvisierten sozialen Auswirkungen nur dann erreichen, wenn die Finanzierung Ihrer Aktivitäten gesichert ist.

**Die Begünstigten bestimmen**, die ein Interesse daran haben, Ihr Projekt direkt zu finanzieren. Bei sozialen Projekten herrscht oft die Meinung, dass alles kostenlos für die Begünstigten sein muss. Selbst eine minime Beteiligung kann jedoch eine Chance sein, den Begünstigten Verantwortung zu übertragen und ihnen ihre Würde zurückzugeben. Beim Pricing muss man beachten, was die Begünstigten zahlen können und was sie bereit sind, zu bezahlen. Es gibt auch die Möglichkeit, ein Kostensystem mit an die Mittel der Zielgruppe angepassten Preisen einzuführen.

**Denken Sie sich etwas anderes aus, wenn die Zahlungsmodalitäten ein Hindernis darstellen:**

- ♦ Gewähren Sie einen Kredit, einen Mikrokredit oder einen Zahlungsaufschub
- ♦ Leihen Sie, statt zu schenken (Leasing-System) Bsp: Fabio Rosa hat in Brasilien ein Leasing-System entwickelt, das es der ländlichen Bevölkerung ermöglicht, Zugang zu Sonnenkollektoren zu haben. Zuvor haben Sie dieses Geld für den Kauf von Kerzen und Petrollampen ausgegeben.
- ♦ Denken Sie sich ein differenziertes Gebührenmodell aus  
*Bsp: Chantal Mainguené bietet Alleinerziehenden, die in prekären Verhältnissen leben, eine neue Form von Kinderbetreuung an, deren Preis auf die finanziellen Mittel jeder Familie angepasst ist.*

**Herausfinden, wer ein Interesse daran hat, dass es den Begünstigten besser geht**, wer also finanziell daran interessiert ist, Ihr Projekt indirekt zu finanzieren.

**Den Entwicklungsrhythmus des Projekts an die Mittel anpassen**, die Sie wahrscheinlich erhalten werden.

**An die Entwicklung eines Hybridmodells denken**, damit Sie Zugang zu unterschiedlichen Finanzierungsquellen haben, also Mittel, die beispielsweise sowohl von Spenden, Subventionen als auch vom Verkauf von Dienstleistungen stammen.



## BEST PRACTICE

- ♦ **Ihr wirtschaftliches Modell begründen.** Rechtfertigen Sie den Preis, wenn Sie ein Produkt oder Dienstleistungen verkaufen. Erklären Sie Ihre Hypothesen, wieso Sie eine bestimmte Anzahl Kunden oder eine gewisse Subvention vorhersehen.
- ♦ **Rückfall-Szenarien entwickeln.**
- ♦ **Sich von einem Rechts- und Steuerexperten helfen lassen,** wenn Sie eine Tochtergesellschaft für eine neue Zielgruppe anvisieren – dies unterliegt bestimmten Regeln – und oder falls Ihr Einkommen markant ansteigt und Ihre Struktur nicht daran angepasst ist.

## ZUSÄTZLICHE RESSOURCEN

### MEHR INFORMATIONEN ZU DEN VERSCHIEDENEN FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN:

- ♦ [Guide pratique sur comment financer son entreprise sociale, Avise.org](#)
- ♦ [Guide association et financements : Quelles sont les solutions qui vous conviennent ? CNAR financement et France Active](#)
- ♦ [Nesst schlägt interessante Ansätze zur Einkommensgenerierung von sozialen Organisationen vor \(engl.\): www.nesst.org](#)
- ♦ [Créer une entreprise sociale et solidaire : le Guide, APRES-GE \(2012\) – Partie 6](#)

### EINIGE INVESTITIONSFONDS, DIE AUF SOZIALE INVESTITIONEN SPEZIALISIERT SIND:

- ♦ Fase, eine Verbindung zwischen Social Entrepreneurship und Investoren [www.fa-se.eu](http://www.fa-se.eu)
- ♦ European Venture Philanthropy Association : [www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)
- ♦ Swiss Sustainable Finance : [www.sustainablefinance.ch](http://www.sustainablefinance.ch)
- ♦ ResponsAbility : [www.responsability.com](http://www.responsability.com)
- ♦ Bamboo Finance : [www.bamboofinance.com](http://www.bamboofinance.com)
- ♦ Quadia : [www.quadia.ch](http://www.quadia.ch)
- ♦ Sustainable Finance Geneva : [www.sfgeneva.org](http://www.sfgeneva.org)
- ♦ Finanzierung für KMUs und Start-ups in Genf: <http://www.fondetec.ch/>

## STOLPERSTEINE VERMEIDEN

- ♦ **Sich in Details verlieren:** Argumentieren Sie auf einer allgemeinen Basis, vermeiden Sie zu genaue Zahlen.
- ♦ Die für diese Zahlenarbeit benötigte Zeit unterschätzen.
- ♦ Das Geschäftsmodell als ein einfaches Buchhaltungsinstrument betrachten. Es ist auch ein nützliches Werkzeug.
- ♦ **Fristgerechte Zahlungen vernachlässigen!** Denken Sie daran, dass ein neues Geschäftsmodell nicht hilft, kurzfristige Liquiditätsprobleme zu beheben. Handeln Sie vorausschauend und machen Sie Ihren Bankier zum Partner!
- ♦ Die sozialen Auswirkungen aufgrund wirtschaftlicher (oder finanzieller!) Gründe vernachlässigen.



**WIE KÖNNEN SIE DURCH  
DIE ZUSAMMENARBEIT  
MIT ANDEREN AKTEUREN  
DER GESELLSCHAFT  
IHR WACHSTUM  
BESCHLEUNIGEN**



# WARUM DIESE FRAGE?

---

Sie haben eine innovative Lösung und ein zuverlässiges Geschäftsmodell. Aber wie viele Menschen erreichen Sie heute mit Ihrer Organisation? Und wie viele könnten Sie möglicherweise erreichen und brauchen Ihre Lösungen (potenzieller „Markt“)? Dieses Kapitel untersucht unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, um Ihre Wirkung zu vergrößern und Synergien zu schaffen, die durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen der Gesellschaft entstehen.

Die branchenübergreifende Zusammenarbeit durch strategische Partnerschaften kann für Ihre Organisation ein echtes Wachstumspotenzial darstellen.

**Arbeiten Sie bereits strategisch mit anderen Akteuren zusammen?**

**Inwiefern setzen Sie auf ergänzendes Fachwissen von anderen Social Entrepreneurs, Unternehmen und/oder öffentlichen Institutionen?**

# VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

## IN WELCHER SITUATION IST DER SOCIAL ENTREPRENEUR ÜBERZEUGENDER?

1/2  
**CRÉBUS (BANQUE POSTALE)**

### SITUATION 1

#### **F1:** *Wie präsentieren Sie sich aktuell gegenüber potenziellen Partnern?*

Crésus versucht eine Lösung für Überschuldung zu finden, indem sie mit den von dem Problem betroffenen Personengruppen arbeitet und versucht, eine Veränderung der Funktion von Kreditinstituten herbeizuführen. Damit eine Partnerschaft eine wirklich effiziente Handlungsmöglichkeit wird, möchten wir mit den vom Problem direkt betroffenen Akteuren arbeiten, die etwas Neues zur vorhandenen Lösung beitragen können: Dabei sind Banken am besten dafür geeignet, Personen zu identifizieren, die überverschuldet sind und Instrumente oder Lösungen anzubieten, wie man diesen Menschen direkt helfen kann.

#### **F2:** *Inwiefern arbeiten Sie mit anderen Akteuren zusammen?*

Aktuell arbeitet Crésus über eine gemeinsame Plattform mit den Banken zusammen und helfen ihnen, ein bei der Entwicklung eines verantwortungsvollen Kreditangebot, indem wir unsere Erfahrung im Umgang mit Risiken und Prävention teilen. Die Banken wiederum identifizieren Risikokunden, die sie dann als Präventionsmassnahme an diese Plattform weiterleiten. Solche Partnerschaften ermöglichen es Crésus und seinen Partnern, langfristig zusammenzuarbeiten, um eine dauerhafte Lösung zu finden.

### SITUATION 2

#### **F1:** *Wie präsentieren Sie sich aktuell gegenüber potenziellen Partnern?*

Crésus versucht Überschuldung zu verhindern und die daraus folgende finanzielle und soziale Ausgrenzung zu vermeiden. Es ist wichtig, die von dieser Überschuldung betroffenen Akteure einzubeziehen, um effizienter zu sein und mehr Menschen zu erreichen.

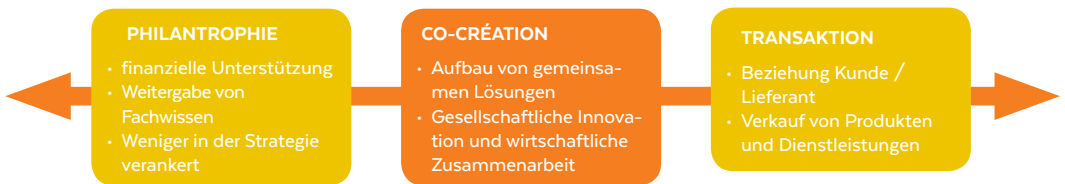
#### **F2:** *Inwiefern arbeiten Sie mit anderen Akteuren zusammen?*

Wir entwickeln Partnerschaften mit Banken, denn diese wissen bestimmt, welche Personen verschuldet sind und darum interessiert am Angebot von Crésus sein könnten.

**Situation 1: Der Social Entrepreneur fokussierte sich auf das Problem, auf das Bedürfnis, eine Handlungsmöglichkeit und passende Partner zu finden. Ausserdem hat er eine Partnerschaft vorgestellt, bei der Partner ein Interesse daran hat, langfristig zusammen zu arbeiten.**

# EINIGE HILFSMITTEL, UM VORWÄRTS ZU KOMMEN

## VERSCHIEDENE TYPEN DER ZUSAMMENARBEIT



### Intelligent kooperieren

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, empfiehlt es sich insbesondere:

1. Die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, um Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit zu identifizieren.
2. Die Besten für eine Kooperation in den Bereichen zu suchen, in denen Sie sich am wenigsten auskennen, also Ressourcen zu nutzen, die Sie nicht besitzen. Sie können unter anderem Synergien in folgenden Bereichen suchen:
  - Kompetenzen
  - Geografische Abdeckung
  - Entwicklung von Netzwerken
  - Finanzielle Stabilität
  - Umfassenderes Leistungsangebot (zwei Angebote zusammenbringen, die alleine weniger wirkungsvoll wären)
3. Die Herausforderungen, Absichten und die Motivation der identifizierten potenziellen Partner verstehen.
4. Eine langfristige Vertrauensbeziehung mit Ihren Partnern aufzubauen

### Co-Creation in Betracht ziehen, um vorwärts zu kommen

Als Social Entrepreneur kann Ihnen Co-Creation Folgendes ermöglichen:



- **Ihre Idee skalieren und verbreiten:** Sie haben eine Lösung entwickelt, die der Mehrheit der Bevölkerung nicht zur Verfügung steht. Sie brauchen einen Partner, um sie zu verbreiten. Hier bietet sich eine Partnerschaft an (Bsp. Specialisterne & SAP's Zusammenarbeit besteht darin, autistische Personen zu integrieren, indem sie diese Personen Software testen lassen)



- **Neue Lösungen finden:** Sie möchten, dass Ihre Wirkung weiter reicht, doch dazu brauchen Sie einen Partner, der Ihnen Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung verschafft, um ein wichtiges Bedürfnis der Bevölkerung zu befriedigen. Ein Partner kann Ihnen Zugang zu zentralen Ressourcen verschaffen, um Ihre neue Lösung zu entwickeln. (Bsp: Crésus & Banque Postale)



- **Die Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren verbessern:** Sie arbeiten auf das gleiche Ziel hin wie andere Akteure: Die Ressourcen und Kompetenzen sind aber auf verschiedene Akteure verteilt und müssen erst zusammengesetzt werden. Diese Aktivitäten der Akteure zu bündeln, kann die soziale Wirkung um ein Vielfaches vergrößern.

# EINIGE VERSTÄNDNISBEISPIELE

### 2/2 CRÉBUS (BANQUE POSTALE)

Nach fast 15 Jahren Erfahrung mit Programmen zur Bekämpfung von Überschuldung erkannte Crésus seine Grenzen im Bereich der Prävention von Überschuldung. Die Organisation besaß das Fachwissen, aber nicht die zusätzlich benötigten Mittel, um bereits im Voraus Anzeichen von Überschuldungsgefahr identifizieren zu können und konnte zudem die langfristige Finanzierbarkeit Ihrer Aktivitäten nicht garantieren. Dann hat Crésus herausgefunden, dass Banken zwar die Möglichkeit haben, Personen mit finanziellen Problemen zu identifizieren, ihnen jedoch die Expertise fehlt, um diesen Risikokunden zu einer besseren Budgetplanung zu verhelfen.

Dadurch entstand eine Partnerschaft mit der Banque Postale, in Form einer Vermittlungsplattform zwischen den beiden Organisationen. Diese Plattform ermöglicht eine Ausbildung der Teams von Banque Postale durch Crésus, zu den Themen Prävention und Lösungen für Überschuldung. Andererseits stellt Banque Postale ein Extranet zur Verfügung, um diejenigen ihrer Kunden, die sich in einer Risikosituation befinden, mit Crésus in Verbindung setzen zu können. Dank dieser Partnerschaft haben mehr als 43'000 Haushalte von Crésus' Hilfe profitieren können, 25'400 Ausbildungsstunden wurden erteilt und eine durchschnittliche Verschuldung von 31,5K€ pro Haushalt wurde bearbeitet. 98% der präventiven Massnahmen haben den Haushalten langfristig helfen können.

Diese Partnerschaft ermöglichte es Crésus, mehr Menschen zu erreichen und die Banque Postale konnte an Fachwissen gewinnen und durch den

verbesserten Umgang mit Fällen von Überschuldung Kosten sparen. Die Plattform umfasst heute fast 25 Partner.

### 5/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

#### MIT WEM ARBEITEN SIE ZUSAMMEN?

Die Groupe Associatif Siel Bleu arbeitet mit der Ärzteschaft, sowie mit den Gegenseitigkeitsgesellschaften, der Nationalen Rentenkasse Frankreichs oder Gebietskörperschaften zusammen, um neue Programme zu entwickeln und mehr Begünstigte zu erreichen.

Auf gleiche Art und Weise entwickelt die Groupe Associatif Siel Bleu auch Programme zusammen mit privaten Akteuren. Beispielsweise hat die Stiftung Siel Bleu Catalunya, mit der Unterstützung des Danone Fund for Nature, gemeinsam mit Nutricia Spanien das Angebot ActiVIDA entwickelt. Die Partnerschaft zielt darauf ab, den Personen im Altersheim eine Kombination von individuell angepasster körperlicher Betätigung und einer ärztlich gestützten Ernährung zu ermöglichen, und zwar durch die Entwicklung einer spezifischen Marke, ActiVIDA. Aus diesem Grund hat Nutricia eine spezifische Produktpalette entwickelt, die systematisch mit einer individuell angepassten Aktivität kombiniert wird. Dabei entsteht ein doppeltes Interesse:

- ♦ Dies ermöglichte die Entwicklung einer Produktpalette von Nutricia, parallel zur Aktivität von Siel Bleu Spanien.
- ♦ Durch die Verbindung der beiden, sich ergänzenden

Fachgebiete konnte gemeinsam eine reichhaltigere und effizientere Lösung für ältere Menschen entwickelt werden.

## WAS SIND DIE VORTEILE VON SOLCHEN PARTNERSCHAFTEN?

Solche Partnerschaften ermöglichen einen Kompetenztransfer sowie neue Einkommensquellen, um neue Programme zu entwickeln und das Ziel der Groupe Associatif Siel Bleu zu unterstützen. Die Partnerschaft mit Nutricia ermöglicht es der Groupe Associatif Siel Bleu beispielsweise, von den Kompetenzen und dem Netzwerk von Nutricia zu profitieren, wohingegen Nutricia einen direkten Zugriff auf einen neuen Markt erhält und es seinen Mitarbeitern ermöglicht, sich in einem innovativen sozialen Projekt zu engagieren. Das Projekt brachte die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen für Sporteizierher sowie Ausbildungen für Krankenschwestern in Altersheimen mit sich und soll in mindestens 9 Regionen in Spanien eingesetzt werden, wodurch die Verbreitung der Aktivitäten von Siel Bleu in Spanien unterstützt wird. Die Partnerschaft ist auf 5 Jahre ausgerichtet und wird vollumfänglich von den beiden Organisationen entwickelt, um deren Verbreitung und Effizienz zu vereinfachen.



## MIT WELCHEN ANDEREN AKTEUREN ARBEITEN SIE ZUSAMMEN?

Bookbridge entwickelte eine einzigartige Partnerschaft mit der Weltorganisation der Pfadfinderbewegung (WOSM), der grössten Jugendbewegung der Welt mit 50 Millionen Mitgliedern in 150 Ländern. Mit der Unterstützung der WOSM konnten wir die Unternehmer und lokalen Partner für unsere Ausbildungszentren ausfindig machen. Wir teilen die Werte der Pfadfinderbewegung, was die Gründung einer langfristigen und auf Vertrauen basierenden Partnerschaft ermöglicht. Unsere Partnerschaft mit der WOSM ermöglichte uns auch, gute Beziehungen

mit Regierungen zu knüpfen, was das Korruptionsrisiko markant senkt.

## WAS SIND VOR- UND NACHTEILE?

Einer der grössten Vorteile einer Partnerschaft mit der WOSM besteht darin, dass sie uns eine schnelle Umsetzung unseres Modells ermöglicht hat. Wir brauchten vier Monate, um Kambodscha neben der Mongolei als zweites Land für unsere Aktivitäten auszuwählen, um eine Vereinbarung mit dem dortigen Bildungsministerium zu unterzeichnen und die ersten zwei Pilotzentren aufzubauen. Ein möglicher Nachteil ist, dass es uns schwerer fallen könnte, Innovationen vorzunehmen oder Dinge radikal zu ändern, da alle Bedingungen für die Zusammenarbeit, wie bei jeder Partnerschaft, auf langfristige Sicht beschlossen wurden.

## WELCHEN EINFLUSS HAT DAS AUF IHRE ENTWICKLUNGSSTRATEGIE?

Die WOSM erlaubt es Bookbridge, zu wachsen. Ohne das Netzwerk der Pfadfinder, das 50 Millionen Personen in 150 Ländern umfasst, wären wir nicht in der Lage, uns in verschiedenen Ländern zu entwickeln. Die Pfadfinderbewegung ist im Entwicklungsmodell von Bookbridge zentral.

## WELCHEN EINFLUSS HAT DAS AUF IHRE ORGANISATION GEHABT?

Die Partnerschaft mit der WOSM hat auf drei Ebenen einen Einfluss auf unsere Organisation gehabt. Als Erstes haben wir dank den lokalen Pfadfinder-Partnern viel über die Zusammenarbeit mit Partnern von verschiedenen Kulturen gelernt. Zweitens hat die WOSM viele neue Mitglieder in die Familie der Bridgebuilders gebracht. Die Pfadfinder von Grossbritannien sammeln beispielsweise Bücher für unsere Ausbildungszentren. Und drittens sind die Werte der Pfadfinderbewegung auch die Werte von Bookbridge.

Weitere innovative Beispiele auf der Ashoka Website: [www.ashokacocreation.org/cocreateur.php](http://www.ashokacocreation.org/cocreateur.php) (auf Französisch)

# WAS MAN SICH MERKEN SOLLTE

Um in einem Netzwerk und gemeinsam mit neuen Akteuren zu arbeiten, müssen Sie Ihre Strategie und Ihren Mehrwert klar definieren und Ihre potenziellen Partner gut verstehen.

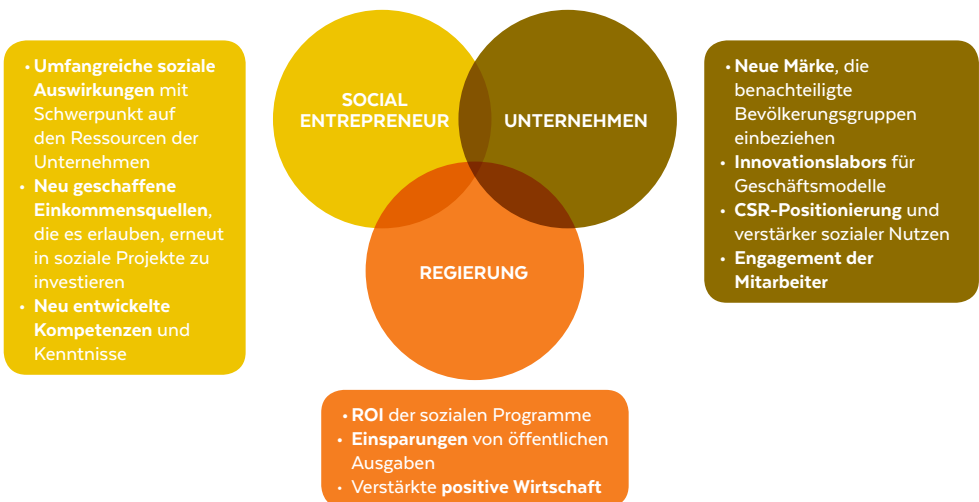
Bestimmen Sie Ihre Bedürfnisse: Inwiefern kann sich Ihr Partner für Sie als nützlich erweisen und was können Sie für ihn tun, damit eine erfolgreiche gemeinsame Strategie entsteht.

Es ist wichtig, auf verschiedenen Ebenen der Organisation Ihres Partners zusammenzuarbeiten:

- Die Geschäftsleitung sensibilisieren
- Champions (« Intrapreneurs ») auf operativer Ebene haben

Teilweise entsteht Innovation durch die „Reibung« zwischen Akteuren aus sehr unterschiedlichen Bereichen.

Alle Akteure können ein Interesse an einer Zusammenarbeit haben:





## BEST PRACTICE

---

- ♦ In grossen Massstäben denken, aber mit einem Pilotprojekt klein beginnen.
- ♦ Um auf Partner zuzugehen, braucht es **einen strategischen Anknüpfungspunkt und ein offenes Herz** (« a strategic hook and an open heart »).
- ♦ Für eine Zusammenarbeit **müssen alle einen Schritt nach vorne machen**. Man muss in gewissen Punkten kompromissbereit sein und gleichzeitig dem Ziel der eigenen Organisation treu bleiben.
- ♦ Daran denken, Besichtigungen vor Ort vorzunehmen, um mögliche Partner für Ihr Projekt zu sensibilisieren. Es geht nichts über die eigene Erfahrung!
- ♦ In den Aufbau einer Vertrauensbeziehung investieren. Unterschätzen Sie nicht, wie wichtig diese Investition für den weiteren Verlauf des Projektes sein wird!

## STOLPERSTEINE VERMEIDEN

---

- ♦ Die Zusammenarbeit zwischen anderen Akteuren (Social Entrepreneur, private Unternehmen, die öffentliche Hand) als Konkurrenz oder Konfliktpotenzial ansehen.
- ♦ Die Partnerschaften mit Unternehmen als reine Finanzquelle betrachten.
- ♦ Die Aktivitäten des öffentlichen und privaten Sektors verachten und sie als unfähig oder desinteressiert einschätzen, wenn es um die Behebung sozialer Probleme geht.
- ♦ Ihr eigentliches Ziel aus den Augen verlieren.

## ZUSÄTZLICHE RESSOURCEN

---

- ♦ Toolkit der Zusammenarbeit: [www.ashokacocreation.org/toolkit.php](http://www.ashokacocreation.org/toolkit.php) beginnend mit der Vorbereitungs-Etappe « Suis-je prêt ? Réaliser mon auto-évaluation »
- ♦ « Bonnes pratiques et transparence associative » édité par le pôle « Entrepreneuriat social » ESSEC (Thierry Sibieude et Marie Trelle-Kane) Partie 7. « Partenariats et relations externes »
- ♦ Beispiele von innovativer Zusammenarbeit: [www.ashokacocreation.org/cocreateur.php](http://www.ashokacocreation.org/cocreateur.php)
- ♦ <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/>
- ♦ Le guide « Construire Ensemble » von Rameau (laboratoire de recherche appliquée sur les alliances innovantes au service du bien commun) : [www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)
- ♦ Guide pratique sur comment diversifier ses partenariats, [Avisse.org](http://Avisse.org)



**WIE KÖNNEN  
SIE DIE WIRKUNG  
IHRER ORGANISATION  
MESSEN**



# WARUM DIESE FRAGE?

---

Die Wirkung Ihres Projektes zu messen, ermöglicht es Ihnen, die Kohärenz zwischen den geplanten Aktivitäten und dem Ziel des Projekts zu beobachten und sicherzustellen.

Die Evaluation Ihrer Wirkung ist zentral, um Ihre Partner dauerhaft von der Stichhaltigkeit Ihres Handelns zu überzeugen, Ihre Investoren zu informieren, Ihren Betrieb sowie die Qualität Ihrer Lösungen zu verbessern und um strategisch zu führen.

## **Wie sollen Sie nun aber Ihre Wirkung bewerten? Was sind gute Beurteilungskriterien? Welche Bewertungsmethode passt zu Ihrer Organisa- tion?**

Sie müssen gleichzeitig Ihre Wirkung auf die Gesellschaft erklären (vor allem für Ihre Partner hilfreich) und ein operationelles Steuerungsinstrument entwerfen (für die interne Leistungsmessung hilfreich).

# VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

## IN WELCHER SITUATION IST DER SOCIAL ENTREPRENEUR ÜBERZEUGENDER?



### SITUATION 1

**F1:** *Wie beurteilen Sie Ihre Wirkung?*  
Unser Ziel ist, die Diskriminierung von Personen ohne Berufsausbildung bei Einstellungsverfahren zu reduzieren. Zwischen 30% und 40% der Menschen, die bei Réalise mitmachen, fanden während des Praktikums oder den darauf folgenden Monaten eine Anstellung. Ausserdem hat unser innovatives Modell zahlreiche andere Akteure in der Schweiz inspiriert und somit dazu beigetragen, dass diese ihre Wirkung verbessern konnten.

**F2:** *Welche Methode für die Bewertung Ihrer Wirksamkeit nutzen Sie?*  
Wir haben noch kein Steuerungsinstrument gefunden, das auf eine präzise Art und Weise unsere sozialen und ökologischen Auswirkungen umfassend messen kann

### SITUATION 2

**F1:** *Wie beurteilen Sie Ihre Wirkung?*  
Die Wirkung von Réalise findet auf mehreren Ebenen statt. Von den Hunderten von Personen, die von den Leistungen von Réalise profitierten, fanden 30% bis 40% während des Praktikums oder den darauf folgenden Monaten eine Anstellung. Von den Verbliebenen fanden 30% während ihrer Zeit bei Réalise heraus, was ihre Arbeitssuche erschwert (Gesundheit, Verschuldung, familiäre Strukturen, etc.) und entdeckten Möglichkeiten zur Veränderung. Ausserdem entstehen zahlreiche direkte, aber nur schwer messbare Auswirkungen, wie beispielsweise eine Verbesserung der Gesundheit oder ein erhöhtes Selbstvertrauen, aber auch gegen Aussen, wie beispielsweise verbesserte Möglichkeiten, wie wir neue Menschen auf unser Projekt aufmerksam machen können. Unsere Wirkung lässt sich also nicht nur aufgrund qualitativer Kriterien bestimmen.

**F2:** *Welche Methode für die Bewertung Ihrer Wirksamkeit nutzen Sie?*  
2007 wurde der Kapitalwert berechnet um damit die Kapitalrendite zu bestimmen. Dieses Vorhaben erwies sich zwar als interessant, aber komplex. Réalise versucht die Steuerung seiner Wirkung zu verbessern, es fehlt jedoch an einfachen Instrumenten, die auch von anderen ähnlichen Organisationen eingesetzt werden. Im Rahmen seines Engagements für eine nachhaltige Entwicklung versucht Réalise auch die Steuerung seiner sozialen und ökologischen Auswirkungen zu verbessern.

Situation 2: Der Social Entrepreneur beweist, dass er das Problem gründlich durchdacht hat, dass er sowohl die direkten als auch die indirekten Auswirkungen seiner Aktivitäten kennt, sich aber ebenfalls der Grenzen seiner Bewertung bewusst ist und dass er weiss, dass der Einsatz eines passenderen Steuerungsinstruments für seine Tätigkeiten notwendig ist.

# EINIGE HILFSMITTEL, UM VORWÄRTS ZU KOMMEN

## ABKLÄREN, WAS SIE EVALUIEREN WOLLEN

Beginnen Sie mit einem Brainstorming im Team und präzisieren Sie die Fragen, die Sie beantworten möchten und die Ihnen regelmässig gestellt werden, wie beispielsweise:

- ♦ Was sind ihre kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungsziele?
- ♦ Wie werden Sie wissen, dass Sie diese Ziele erreicht haben?
- ♦ Was ist der Mehrwert des Projekts im Vergleich zur aktuellen Situation?
- ♦ Welche Kosten werden dank Ihrem Projekt vermieden?
- ♦ Welche sind die – sowohl positiven, als auch negativen – Effekte für die unterschiedlichen Akteure?

## PASSENDE KRITERIEN UND INDIKATOREN BESTIMMEN

Kriterien sind subjektive, nicht direkt messbare Werte, die eine Einschätzung des Problems ermöglichen. Durch die Wahl von passenden Kriterien erhält man klare und vor allem brauchbare Resultate! Bsp.: die Entwicklung der Beschäftigung.

Indikatoren sind „Messinstrumente“ der Kriterien. Sie können quantitativ (die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze) oder qualitativ (der Erwerb von neuen Kompetenzen durch die Endbegünstigten) sein. Sie können sich mit dem direkten Einfluss (die Anzahl der erreichten Personen) oder dem indirekten Einfluss

der Aktivitäten (die Verbesserung des Quartierlebens) befassen.

## DAS PASSENDE INSTRUMENT WÄHLEN

- ♦ Identifizieren Sie die für die Evaluation vorhandenen Ressourcen (Zeit, Humanressourcen) ganz genau, um das Bewertungsverfahren zu wählen, das Ihnen am meisten entspricht.
- ♦ Bestimmen Sie einen Verantwortlichen für Spenden und Informationen, der die Berichterstattung langfristig koordiniert. Zögern Sie nicht, die Hilfe eines externen Beraters in Anspruch zu nehmen, der mit einem frischen Blick an Ihr Projekt herangeht.

Finden Sie die passende Unterstützung für Ihre Berichterstattung und lancieren Sie diese gleichzeitig mit Ihren Aktivitäten. Das ist zentral für die Kommunikation Ihrer Wirkung. Der Social Reporting Standard (SRS) ([www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)) ist ein Instrument, das Ihnen ermöglicht, einen detaillierten Bericht mit einer präzisen Wirkungsmessung zu erhalten.

*«Rendre compte, c'est se rendre compte.»*

**Grundsatz einer guten Regierungsführung**

# EINIGE VERSTÄNDNISBEISPIELE

### 6/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

### 1/1 RÉSEAU COGNAC

#### WAS IST DIE WIRKUNG AUF DIE GESELLSCHAFT?

Die Groupe Associatif Siel Bleu erreicht 100'000 Menschen pro Woche, davon mehr als 400 Arbeitnehmer, die eine universitäre Ausbildung in Sportwissenschaft in einer der mehr als 4'500 Ausbildungsstätten absolviert haben.

Die Abteilung „Siel Bleu am Arbeitsplatz“ hat einen sehr grossen Einfluss. Auf 80 Baustellen ist die Anzahl der Krankheitstage um einen Drittel gesunken, die Arbeitsunfälle sind um 70% zurückgegangen und viele der Endbegünstigten haben wieder eine körperliche Aktivität aufgenommen.

Ausserdem ist es interessant, die von der Groupe Siel Bleu vorgenommenen systematischen Änderungen zu beobachten. Dadurch wurde nämlich ein neuer Beruf geschaffen: „Präventionsbeauftragter APA (activité physique adaptée)“ und dafür eine spezifische Ausbildung entwickelt.

Die Groupe Associatif Siel Bleu hat 2012, in einer Partnerschaft mit Ashoka und McKinsey, eine Studie durchgeführt, die es ermöglichte, die indirekten und wirtschaftlichen Auswirkungen von gewissen Programmen der Groupe Associatif Siel Bleu zu beziffern. Neben der Prävention von Krankheiten oder Unfällen haben es diese Programme auch ermöglicht, das Risiko von Knochenbrüchen, sowie von Diabetes oder Alzheimer zu verringern. Die Studie schätzt, dass im Bezug auf diese beiden Krankheiten die Programme der Groupe Siel Bleu dem französischen Gesundheitssystem zwischen 2012 und 2015 Einsparungen von ca. 15 Milliarden Euro beschern könnten, wenn Sie auf dem gesamten Staatsgebiet eingesetzt werden.

Die „Gärten von Cognac“ sind Projekte zur Wiedereingliederung. In den Gärten wird Bio-Gemüse angebaut, anschliessend in Körbe verpackt und an Konsumenten, die eine Mitgliedschaft haben, verkauft. Für sie ist die Evaluation der Wirkung ein echtes operationelles Steuerungsinstrument.

Bereits seit Beginn des Gartenprojekts wurde eine Methode entwickelt, wie der soziale Einfluss evaluiert werden kann. Tatsächlich konnte ein starkes und schnelles Wachstum verzeichnet werden und das Konzept verbreitete sich innerhalb weniger Jahre in ganz Frankreich. Für Jean-Guy, den Gründer, „schien eine Evaluation eine Notwendigkeit zu sein“. Es war wichtig, die Entwicklung des Konzepts zu lenken und Fehlentwicklungen vermeiden.

Die **direkte** Evaluation ruht auf 3 Pfeilern:

- ♦ Sozialer Pfeiler : Begleitung der Arbeiter, die sich in Schwierigkeiten befinden (Ausbildung, Beschäftigung...)
- ♦ Wirtschaftlicher Pfeiler : Umsatz der Gärten von Cognac
- ♦ Umwelttechnischer Pfeiler : Bio-Gemüse, zertifizierte Öko-Gebäude, etc.

Um seinen sozialen Einfluss zu messen, hat Jean Guy Henckel einen „Aussenstehenden“ gesucht, damit die Evaluation objektiver ausfällt, als wenn sie von seinem Vorstand durchgeführt würde. „Man profitiert viel mehr davon, eine gute Evaluation

durchzuführen, denn sie ist in erster Linie ein Überwachungsinstrument und wenn die Daten falsch sind, ist die daraus resultierende Strategie logischerweise auch falsch.“ Also hat er sich an das Laboratoire de Sociologie von Besançon gewendet, das ein passendes Instrument entwickelte.

Um die Logistik der Evaluationen, kümmert sich ein Angestellter während drei Monaten pro Jahr um die Fragebögen: Im Februar werden die Fragebögen mit je 580 Fragen an die Verantwortlichen jedes „Gartens“ geschickt, von März bis Mai werden sie ausgefüllt und im Sommer werden die Schlussfolgerungen im Jahresbericht veröffentlicht.

Es ist ein umfassender Fragebogen, aber das Réseau Cocagne sendet dafür jedem „Garten“ eine umfassende Tabelle mit individuellen Ratschlägen zurück. Zudem ermöglichen die Antworten aus den Evaluationen eine Anpassung der nationalen Strategie. Für Jean-Guy „ist das Wichtigste dabei, dass es bei einer Evaluation nicht darum geht, dass man die richtigen Antworten erhält, sondern dass man die richtigen Fragen stellt“.

Vor 10 Jahren hat die Evaluation beispielsweise ergeben, dass sich zunehmend Probleme bei der Eingliederung von Teilnehmerinnen der Gärtenprojekte abzeichneten. Das Réseau hat also spezifische Ausbildungen, individualisierte Betreuungsprogramme und ein methodologisches Handbuch entwickelt, das die

Teams darauf vorbereitet, Frauen in Schwierigkeiten besser einzugliedern.

Diese Evaluation gemäss den Regeln der soziologischen Methodologie stammt vom „Journée du jardinier“, wobei Interessierte direkt rückmelden können, was Ihnen gefällt oder was in den Gärten verbessert werden sollte.

Der **indirekte** soziale Einfluss, der sogenannte „**gesellschaftliche Halo**“ wird ebenfalls gemessen. Je mehr man sich zur Frage nach den lokalen Auswirkungen und der Sympathiesteigerung der Einwohner für die „Gärten“ hinbewegt, desto schwieriger wird es, den Einfluss in Zahlen zu fassen.

Der Nutzen dieser Methoden:

- ♦ Das nationale Netzwerk zu steuern
- ♦ Die eigenen Zahlen den Partnern transparent kommunizieren
- ♦ Sich auf vergleichende Steuerungsindikatoren beziehen.

# WAS MAN SICH MERKEN SOLLTE

Es gibt zahlreiche Methoden für die Wirkung Ihrer Organisation zu messen. Unabhängig davon, welche Sie wählen, sind immer die von Ihnen definierten Kriterien und Indikatoren massgebend.

**Die qualitative und quantitative Bewertung beginnt - entgegen der gängigen Meinung - vor dem Beginn der Aktivitäten.** Um die Auswirkungen Ihrer Tätigkeiten evaluieren zu können, müssen Sie erst die Ausgangsverhältnisse kennen!

Nicht alle Auswirkungen sind messbar. Eine gute Evaluation muss Folgendes berücksichtigen:

- ♦ **Quantitative Indikatoren** (Bsp. Anzahl Endbegünstigter, Rückgang der Symptome des Problems, erzielter wirtschaftlicher Wert, eingesparte Kosten für die Gesellschaft)
- ♦ **und qualitative Indikatoren** (Bsp. soziales Wohlbefinden, Übernahme von Verantwortung durch die Teilnehmer, Beitrag zum Rückgang der Kriminalität oder zum sozialen Zusammenhalt im Quartier)

Vergessen Sie nicht, dass Sie nicht die Einzigen sind, die sich mit der von Ihnen gewählten Problematik beschäftigen und dass auch andere makroökonomische Faktoren (staatliche Massnahmen, wirtschaftliche Situation, etc.) einen Einfluss auf den Bereich haben, in dem Sie arbeiten.

Unterscheiden Sie zwischen Ihrem **Einfluss** und den von Ihnen **erzielten Resultaten**.

**Einfluss = erzielte Resultate - was sowie eingetroffen wäre**



## BEST PRACTICE

- ♦ **Evaluieren, was für Sie nützlich sein kann**, um Ihre Akteure gezielt zu überzeugen und um Ihre Aktivitäten zu verbessern. Strategisch denken und sich nicht mit überflüssigen Indikatoren belasten.
- ♦ **Sich die Aufgabe nicht unnötig kompliziert machen**: Den Einsatz von bereits vorhandenen Daten vorziehen. Sich hauptsächlich auf Einflussindikatoren stützen, die schon vorhanden sind.
- ♦ **Regelmässige Evaluationen einplanen** und diese in der Revision Ihrer strategischen Ziele einsetzen.
- ♦ **Das Konsultationssystem suchen, das am besten zu Ihrer Organisation passt** und dabei alle beteiligten Akteure berücksichtigen.
- ♦ Seinen logischen Rahmen einsetzen, um **die Indikatoren gut „auszubalancieren“**.

## STOLPERSTEINE VERMEIDEN

- ♦ **Sich das Leben unnötig schwer machen!** Wählen Sie ein operatives Instrument, das gleichzeitig einfach einsetzbar ist und glaubhafte Resultate liefert.

## ZUSÄTZLICHE RESSOURCEN

- ♦ Setzen Sie den Social Reporting Standard (SRS) [www.social-reporting-standard.de/en/](http://www.social-reporting-standard.de/en/) ein, um noch einen Schritt weiter zu gehen und Ihren Tätigkeitsbericht unter dem Blickwinkel Ihrer Wirkung zu überdenken.
- ♦ [The Impact Map](#), A guide to SROI (SROI network)
- ♦ [Évaluer l'Utilité Sociale de son Activité, Conduire une démarche d'auto-évaluation](#), Les Cahiers de l'AVISE n°5, Avise.org
- ♦ [L'évaluation de l'utilité sociale : débats, enjeux et outils](#), Artikel der Zeitschrift Juris Association vom 1. April 2008 - Nr. 376
- ♦ [Indicateurs IRIS](#) (Impact Reporting and Investment Standards), nützlich, um die Leistung einer sozialen Organisation zu messen
- ♦ [Petit précis de l'évaluation de l'impact social](#), Gemeinschaftsprojekt von MOUVES, l'Avise und l'ESSEC IIES (2013)
- ♦ [www.proveandimprove.org](http://www.proveandimprove.org)
- ♦ <http://impact.zewo.ch/de/wirkungsmessung/about>



**WELCHE**  
ORGANISATIONSFORM  
EIGNET SICH AM  
BESTEN FÜR  
IHR PROJEKT



# WARUM DIESE FRAGE?

---

Sie haben bereits über das Warum und das Wie nachgedacht. In diesem Kapitel geht es darum, zu verstehen, welche organisatorischen Formen am besten zu Ihrer Struktur passen.

**Wie würde die optimale Teamkonstellation aussehen, um die von Ihnen entwickelten Aktivitäten umzusetzen?**

**Welche Kompetenzen erwarten Sie von den Mitgliedern Ihres Teams?**

**Welche Werte müssen sie mit Ihnen teilen?**

**Wie sieht der Auswahlprozess des Teams aus?**

**Wie sieht das Organigramm der Positionen und Verantwortlichkeiten aus?**

Am Anfang die Funktionsweise der Organisation zu definieren ist sowohl intern für die Teamdynamik als auch gegen Aussen für die Partner wichtig. Dies erhöht die Erfolgchancen der Organisation.

# VERSETZEN SIE SICH IN DIE LAGE EINES POTENZIELLEN PARTNERS

## IN WELCHER SITUATION IST DER SOCIAL ENTREPRENEUR ÜBERZEUGENDER?



### SITUATION 1

**F1:** *Wie sieht Ihre Personalpolitik aus?*  
Der Planungsprozess für die Humanressourcen und das Einstellungsverfahren ist standardisiert. Jedes Teammitglied setzt sich selbst Ziele für das kommende Jahr und wird dann entsprechend seiner Leistungen bewertet. Wir glauben, dass es den Einbezug aller Mitarbeiter braucht, um einen langfristigen Einfluss zu erzielen. So erhalten alle Angestellten von Bookbridge den gleichen Lohn und nehmen an Entwicklungsprogrammen teil.

**F2:** *Was sind die Kultur und der Stil Ihrer Organisation?*

Wir bei Bookbridge handeln wirklich nach unseren Grundsätzen. Wir lernen durch die Praxis. Wenn man hinfällt, steht man wieder auf. Jeder Fehler stellt eine einmalige Chance dar, etwas zu lernen. Wir vertrauen uns gegenseitig. Wir vermeiden hierarchische Strukturen. Entscheidungen werden im Konsens gefällt. Wir glauben an die Kraft der Gemeinschaft. Wir bauen Brücken zwischen Menschen und deren Kulturen.

### SITUATION 2

**F1:** *Wie sieht Ihre Personalpolitik aus?*  
Wir haben keine HR-Experten. Wir schieben keine Stelleninserate für genaue Positionen aus, sondern werben diejenigen Kandidaten an, die uns am besten erscheinen. Sie werden dann Mitglied eines Teams und in alle Entwicklungsprogramme einbezogen. Es funktioniert sehr gut so.

**F2:** *Was sind die Kultur und der Stil Ihrer Organisation?*

Die Teamarbeit und der Konsens.

Situation 1: Es ist deutlich, dass die Personalpolitik gründlich durchdacht wurde und dass die Unternehmenskultur das Resultat des Führungsstils und den von den Teammitgliedern geteilten Werten ist.

# EINIGE HILFSMITTEL, UM VORWÄRTS ZU KOMMEN

## DIE „ART UND WEISE“ DER ORGANISATION MODELLIEREN

### Was ist der bestmögliche Führungsstil?

Haben Sie die Mitglieder Ihres Verwaltungsrats (VR) aufgrund Ihrer Expertise gewählt? Wie werden die Begünstigten und Partner in den Erfolg und die Entwicklungsstrategie Ihrer Organisation miteinbezogen? Stellen diese ein Gegengewicht zur Direktion dar?

### Was ist Ihre „Unternehmenskultur“?

Eine Kultur lässt sich nicht erzwingen, sondern ist das Resultat des Führungsstils und den von allen Teammitgliedern geteilten Werten.

#### HANDLUNGSART

- Verwaltung
- Kultur & Stil

#### OPERATIVE MITTEL

- Personelle Ressourcen
- Infrastruktur
- Finanzplanung

## DIE UMSETZUNG VON OPERATIVEN MITTELN IN DIE PRAXIS PLANEN

### Wie verwalten Sie Ihre Humanressourcen?

Schreiben Sie detaillierte Stelleninserate aus? Sind die Verantwortlichkeiten innerhalb Ihres Teams klar definiert? Wer macht was? Wer überwacht? Wer koordiniert?

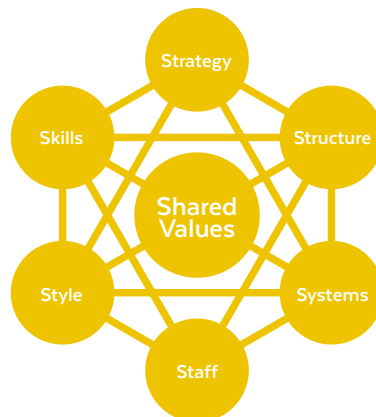
### Welche Infrastruktur haben Sie zur Verfügung?

Fördert die zur Verfügung gestellte Infrastruktur das Arbeiten? Ist der Standort strategisch gewählt (nahe bei den direkten Begünstigten, bei Ihren Zulieferern)? Ermöglicht ein Intranet eine regelmässige Kommunikation zwischen den Teammitgliedern?

### Welche finanziellen Erwartungen haben Sie?

Haben Sie für jede Aktivität eine Kosten- und Leistungsrechnung erstellt? Werden Ihre Finanzierungspläne regelmässig aktualisiert und neu bewertet im Bezug auf die Realität? Wird ein Augenmerk auf die Einhaltung der Budget-Ziele gelegt?

## ANALYSIEREN SIE IHRE ORGANISATION AUFGRUND VON 7 KRITERIEN



# EINIGE VERSTÄNDNISBEISPIELE

6/6

RÉALISE

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Führungsstruktur</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Ein Komitee mit 7 Mitgliedern (Verein) begleitet das Team von Fachmännern im Feld.</li><li>♦ Ihre Aufgabe ist es, die Anerkennung unseres Ziels und unserer Werte zu überprüfen, Fachwissen über spezifische Dossiers zu liefern und die strategischen und finanziellen Vorschläge der Direktion zu bestätigen.</li></ul>   |
| <b>Kultur und Stil</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Die Führungskultur basiert auf Mitbestimmung.</li><li>♦ Die Mitarbeiter stammen aus der Wirtschaft und bringen Berufskompetenzen sowie den Willen mit, diese in den Dienst einer Sache und nicht eines maximalen Profits zu setzen.</li></ul>   |
| <b>Human-ressourcen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Den Mitarbeitern wird ein Maximum an Autonomie verliehen, denn sie wurden sowohl aufgrund ihrer Kompetenzen als auch ihrer Werte angeworben.</li><li>♦ Alle sind bei der fortlaufenden Verbesserung des Managements und der Entwicklung neuer Ideen gefragt.</li><li>♦ Weiterbildung ist eine Priorität.</li><li>♦ Alle Mitglieder der Direktion arbeiten Teilzeit.</li><li>♦ Es wird grosse Aufmerksamkeit auf Arbeitsbedingungen und Motivation gelegt. So bietet beispielsweise ein Restaurant eine gesunde und saisonale Küche für alle Mitarbeiter an.</li></ul> |
| <b>Infrastruktur</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Der Erwerb und Umbau einer ehemaligen Fabrik, die sehr günstig in Genf gelegen ist, hat Réalise ein professionelles Arbeitsinstrument von rund 2'000m<sup>2</sup> zur Verfügung gestellt, wo alle Werkstätten versammelt sind.</li><li>♦ Eine Flotte von Fahrzeugen und Maschinen von professionellem Standard wurde über die Zeit aufgebaut.</li><li>♦ Es wird konstant daran gearbeitet, die ökologischen Auswirkungen einzugrenzen.</li></ul>  |
| <b>Finanzierungspläne</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Die Entwicklung wird weitergeführt, dank der Umsatzsteigerung und der Finanzierung durch philanthropische Stiftungen.</li><li>♦ Es muss ein neues Geschäftsmodell gefunden werden, um die Änderungen der Einstellungspraktiken zu finanzieren (Einstellung aufgrund Praxiserfahrungen).</li></ul>   |

7/7  
**GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Führungsstruktur</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Es gibt 8 VR-Mitglieder, wie von den Verbandsstatuten von Alsace Lorraine vorgeschrieben.</li> <li>♦ Sie sind die Tempelwächter der Werte, der Ziele und der Partnerschaften, die Siel Bleu entwickelt.</li> </ul>   |
| <b>Kultur und Stil</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Unsere Werte: Wirkung, Innovation, Unabhängigkeit, Wachstum, Überzeugung und Unterstützung von Arbeitnehmern.</li> <li>♦ Die Arbeitnehmer sind hauptsächlich junge Sportfachmänner und -frauen. Sie denken zuerst an die gemeinsame Zukunft des Unternehmens, und erst dann an ihre persönlichen Interessen innerhalb dieses Unternehmens.</li> <li>♦ Anzüge werden nur bei ausserordentlichen Anlässen getragen, es wird in T-Shirt, Jeans und Turnschuhen gearbeitet.</li> </ul> |
| <b>Humanressourcen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Das Organigramm ist wie ein Rechen aufgebaut: die Direktion zuoberst, dann die 10 Regionalzentren und davon ausgehend die verschiedenen jeweiligen Programme.</li> <li>♦ Die Stellenausschreibungen werden überarbeitet, um die erwarteten Kompetenzen und vor allem die erwarteten Werte zu erklären.</li> <li>♦ Interne Beförderung der örtlichen Leiter auf Kaderpositionen (Betriebsleiter, operative Verantwortliche, nationale Leitung...).</li> </ul>                       |
| <b>Infrastruktur</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Es gibt ein paar Räumlichkeiten (in Strassburg, Lille, Paris und Anger), ansonsten wird von Zuhause aus gearbeitet.</li> </ul>   |

# WAS MAN SICH MERKEN SOLLTE

**Den Fragen der Führungsstruktur Aufmerksamkeit schenken,** damit Sie nicht aufgrund interner Probleme für unzureichend befunden werden. Für eine gute Führungsstruktur müssen Sie sicherstellen, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats:

- ♦ aus verschiedenen und sich ergänzenden Fachbereichen stammen und anerkannte Experten sind
- ♦ sich für den Erfolg Ihrer Aktivitäten und Ihrer Ziele engagieren
- ♦ bereit sind, Zeit zu opfern, um sich regelmässig zu treffen
- ♦ auf dem Laufenden sind, was die umgesetzten Aktivitäten betrifft und um die Bedeutung strategischer Ratschläge wissen

Die Männer und Frauen Ihres Teams sind Ihre Stärke. **Vernachlässigen Sie neben den Kompetenzen nicht die Kultur und den Stil Ihrer Organisation.**

Vergewissern Sie sich, dass die Mitglieder Ihres Teams die gleichen Werte und den gleichen Willen haben, Ihr Projekt weiterzuentwickeln. Vor allem im sozialen Bereich sind gemeinsame Werte entscheidend für den Erfolg Ihres Unternehmens. Setzen Sie diese Werte im Alltag um und verinnerlichen Sie diese als Verantwortlicher.

**Denken Sie voraus, wenn Sie jemanden einstellen und behalten Sie die Harmonie innerhalb des Teams im Kopf.** Für eine gute Personalplanung sollte man Folgendes haben:

- ♦ Jemanden, der sich um das Personalwesen kümmert
- ♦ Detaillierte und überarbeitete Stellenbeschriebe, im Hinblick auf das erwartete Wachstum
- ♦ Ein klares Organigramm
- ♦ Verschiedene und sich ergänzende Profile



## BEST PRACTICE

- ♦ Auf explizite Weise die verschiedenen Optionen auflisten, die Sie in Sachen Struktur, Humanressourcen, etc. haben, um **eine durchdachte und gut begründete Wahl zu treffen**.
- ♦ **Die Menschen, die Sie umgeben, bewusst auswählen**, im Bezug auf das Projekt und die Rolle, die Sie ihnen anvertrauen: Jeder hat eine Schlüsselrolle und arbeitet mit Ihnen gemeinsam auf Ihr Ziel hin.
- ♦ Sich 15 Minuten Zeit nehmen, um **Ihre Stärken und die verbesserungsfähigen Punkte Ihrer Organisationen zu evaluieren**, indem Sie das Organisations-Analyseraster von McKinsey benutzen ([Capacity Assessment Grid](#)).

## STOLPERSTEINE VERMEIDEN

- ♦ Ausschliesslich aufgrund eines „Gefühls“ einstellen oder planen, ohne die nötigen Bedürfnisse oder Profile für Ihre Entwicklung zu evaluieren.
- ♦ Die Rolle Ihrer VR-Mitglieder unterschätzen. Sie liefern Ihnen nicht nur Expertise, sondern können auch einflussreiche Vermittler für Ihr Projekt sein und dessen Legitimität untermauern.

## ZUSÄTZLICHE HILFSMITTEL

- ♦ [Bonnes pratiques et transparences associatives](#), ESSEC (2008) – Vor allem Teil 2 : Des bonnes pratiques sur la Gouvernance de l'entreprise sociale
- ♦ Wenn Sie mehr über den Referenzrahmen der 7-S von McKinsey erfahren möchten (detaillierte Beschreibung, Zusammenfassung, Forum, Tricks, Vorteile und Grenzen) [http://www.12manage.com/methods\\_7S\\_de.html](http://www.12manage.com/methods_7S_de.html)
- ♦ Ebenfalls interessant ist das Fünf-Kräfte-Modell von Porter, das in einem Artikel von Michael Porter im Harvard Business Review gut erklärt wird: [The five competitive forces that shape strategy](#)



---

## SCHLUSSFOLGERUNG

---

Wir wollten diesen Ratgeber kurz und bündig halten, deshalb ist er längst nicht vollständig. Indem wir mit Ihnen einige Überlegungen teilen, die Ashoka während der Begleitung von Tausenden von Social Entrepreneuren gesammelt hat, hoffen wir jedoch, dass Sie dazu angeregt werden, auf eine konstruktive Weise über Ihr Projekt nachzudenken und sich die richtigen Fragen zu stellen.

Sie sollten jetzt klarere Ideen haben und einige nützliche Hilfsmittel besitzen, um Ihr Projekt zu entwickeln und Ihre Wirkung zu maximieren!

Vergessen Sie neben all diesen Fragen nicht, sich darauf vorzubereiten, in jeder Situation überzeugend und prägnant über Ihr Projekt kommunizieren zu können. Die Vorbereitung einer Blitzpräsentation („elevator pitch“) ist eine gute mündliche Übung, um einen potenziellen Partner in einer Minute (so lange dauert die Fahrt in einem Lift) von der Stichhaltigkeit Ihres Projekts zu überzeugen.

### **WENN SIE NUR EINE MINUTE ZUR VERFÜGUNG HABEN, UM JEMANDEN ZU ÜBERZEUGEN; WELCHE BOTSCHAFT MÖCHTEN SIE UNBEDINGT VERMITTELN?**

#### **1. Ihr soziales oder ökologisches Ziel**

#### **2. Warum dieses Projekt**

Das Problem so gut wie möglich beziffern

Die Ursachen erklären

Eine existierende, nicht zufriedenstellende Lösung erwähnen

#### **3. Was Sie einzigartig macht**

Sprechen Sie von Ihrem Mehrwert, mit Hilfe eines Beispiels, einer Anekdote, einer Kennzahl

#### **4. Welche langfristigen soziale Auswirkungen**

Seien Sie konkret

#### **5. Ihr Wirtschaftsmodell**

Sprechen Sie von Ihren Finanzierungsquellen

#### **6. Warum Sie**

Sie müssen sich verkaufen! Wenn Ihr Gesprächspartner aus dem Lift steigt, muss er überzeugt sein, dass Sie die beste Person mit dem idealen Team sind, um dieses Projekt durchzuführen.



# ANHANG

## Andere Beispiele von inspirierenden Lösungen

- ♦ Videos über Initiativen, die die Welt verändern: [www.sparknews.com](http://www.sparknews.com)
- ♦ 10 TED talks that give you power to change the world
- ♦ Die Videos von [Ashoka Talks](#)
- ♦ [Social Entrepreneurs: Pioneering Social Change](#), video by Skoll World Forum:
- ♦ TEDx video and article [How to Create a Successful Social Enterprise](#), Marquis Cabrera (2014)
- ♦ Ressourcenseite der sozialen und solidarischen Wirtschaft: <http://www.socioeco.org>
- ♦ [Social Entrepreneurship in the Age of Atrocities](#), Zachary Kaufmann (2012)
- ♦ [Ils changent le monde! 1001 initiatives de transition écologique](#), Rob Hopkins (2014)
- ♦ [L'audace des Entrepreneurs Sociaux](#), Virginie Seghers et Sylvain Allemand (2007)
- ♦ [80 hommes pour changer le monde](#), Sylvain Darnil et Vincent Le Roux (2006)
- ♦ [Social Entrepreneurship: Theory and Practice](#), Ryszard Praszkiar et Andrzej Nowak (2012)
- ♦ [Die Welt verändern: Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen](#), David Bornstein (2005)
- ♦ [The Future Makers: A Journey to People Who are Changing the World](#), Wolfgang Hafenmayer, Muhammad Yunus, Joanna Hafenmayer (2013)
- ♦ Liste der Werke über ehrenamtliche Tätigkeit und das Vereinsleben: <http://www.benevolat-vaud.ch/centre-de-documentation/111>

## Andere Organisationen in der Schweiz, die bei der Gründung von Sozialorganisationen helfen (Inkubatoren, Co-Working-Plätze, Ausbildungszentren für die Gründung von Organisationen, etc.)

- ♦ [Après-GE](#), die soziale und solidarische Wirtschaftskammer in Genf
- ♦ [ESSAIM](#), der Inkubator von APRES-GE in Genf
- ♦ [Fondation Muse](#) in der französischsprachigen Schweiz
- ♦ [Impact Hub](#) in Genf
- ♦ [Impact Hub](#) in Zürich
- ♦ [MyImpact](#)
- ♦ [KaosPilot](#) in Bern
- ♦ [Seif](#)
- ♦ [SoftWeb](#) in Genf
- ♦ [VMI](#) in Freiburg

## Zusätzliche Ressourcen

- ♦ [Construire votre business plan social au format Global Social Venture Competition \(GSVC\)](#), Essec et Berkeley
- ♦ [L'entreprise sociale \(aussi\) a besoin d'un business plan](#) M. Trellu Kahn et T. Sibieude
- ♦ [Guide méthodologique du Business Plan Social](#), ESSEC Chaire Entrepreneuriat Social
- ♦ [Étude sur les facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales](#), l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (2011)
- ♦ <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>
- ♦ Portal für die Entwicklung der sozialen und solidarischen Wirtschaft (Avisé) [www.avise.org](http://www.avise.org)

## BEISPIELE



**Bookbridge** wurde von **Carsten Rübsaamen** (Ashoka Fellow 2013) mit dem Ziel in ländlichen Gebieten von Entwicklungs- und Schwellenländern Lernzentren als Social Business zu errichten. Nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ verschafft das Sozialunternehmen der Bevölkerung Zugang zu hochwertiger Ausbildung und befähigt so die Menschen vor Ort dazu, ihr Leben aktiv selbst zu gestalten. Zusätzlich dienen die Zentren im Rahmen des von BOOKBRIDGE angebotenen Capability Programms als einzigartige Lernumgebung zur Weiterbildung von Führungskräften. [www.bookbridge.org](http://www.bookbridge.org)



**Aurolab** ist eine Produktionsstätte für intraokulare Linsen, die 1992 von **David Green** (Ashoka Fellow 2002) in Indien gegründet wurde. David hat 2007 auch an der Entwicklung der Organisation Sound World Solutions mitgearbeitet, die Hörapparate, die über Bluetooth funktionieren, zu einem tiefen Preis herstellt und vertreibt. Das Ziel der beiden Organisationen ist es, soziale Ungleichheiten beim Zugang zu Gesundheit zu reduzieren, insbesondere für Menschen, die eine Krankheit haben, die das Hör- oder Sehvermögen beeinträchtigt. [www.aurolab.com](http://www.aurolab.com)



**Réalise** ist ein Unternehmen, das 1984 gegründet wurde. Generaldirektor **Christophe Dunand** (Ashoka Fellow 2014) hat ein an die Schweiz angepasstes Modell entwickelt, das einen Schwerpunkt auf Ausbildung legt. Das Ziel von Réalise ist es, professionelle Kompetenzen von Arbeitssuchenden ohne Diplom zu identifizieren und zu entwickeln, um Sie anschließend direkt in Branchen wie Industrie, Logistik, Gartenarbeit, Wäscherei oder Reinigung von Büroräumen einzugliedern. [www.realise.ch](http://www.realise.ch)



**Die Groupe Associatif Siel Bleu** ist eine Organisation, die 1997 von **Jean-Michel Ricard** (Ashoka Fellow 2006) und **Jean-Daniel Muller** in Strassburg gegründet wurde. Die Groupe Associatif Siel Bleu (bis 2007 Siel Bleu genannt) bietet individuell angepasste körperliche Aktivitäten an, die den sozialen Zusammenhalt fördern, gewisse Krankheiten vorbeugen sowie den Autonomieverlust von älteren, behinderten und/oder chronisch kranken Menschen und deren betreuenden Angehörigen verhindern. [www.sielbleu.org](http://www.sielbleu.org)



**Cresus** wurde in Frankreich von **Jean-Louis Kiehl** (Ashoka Fellow 2011) gegründet, um Überschuldung vorzubeugen und mögliche Auswege zu finden, um die daraus resultierende finanzielle und soziale Ausschliessung zu verhindern. Durch die Entwicklung eines innovativ Modells für frühzeitige Erkennung und Prävention von Überschuldung ermöglicht er es der Risikogruppe, der doppelten Bestrafung einer finanziellen und sozialen Ausschliessung zu entgehen. Er arbeitet auch mit Kreditgebern zusammen, um deren Praktiken verantwortungsvoller zu machen. [www.cresusalsace.org](http://www.cresusalsace.org)



**Das Réseau Cocagne** wurde von **Jean-Guy Henckel** (Ashoka Fellow 2008) gegründet, mit dem Ziel, „nicht Beschäftigungsfähige“ wiederenzugliedern, indem er ihnen eine sinnvolle Arbeit ermöglicht. Er überzog Frankreich mit einem flächendeckenden Netz von 130 sozialen Unternehmen, darunter 120 „Gärten von Cocagne“ (biologischer Gemüseanbau), wo Menschen mit grossen Schwierigkeiten wiedereingegliedert werden. Dadurch hat er den Begriff der Beschäftigungsfähigkeit verändert und ein Entwicklungsmodell für den gesamten sozialen Bereich geschaffen. [www.reseaucocagne.asso.fr](http://www.reseaucocagne.asso.fr)



**Signes de Sens** ist eine Organisation, die 2003 von **Simon Houriez** (Ashoka Fellow 2008) in Lille gegründet wurde, um Gehörlosen dabei zu helfen, aus ihrer kulturellen und sozialen Isolation auszubrechen. Indem er Gehörlosen Hilfsmittel zur Verfügung stellt, damit sie Zugang zu Kultur und Wissen erhalten, ermöglicht er es ihnen, sich als Individuum zu entwickeln. Er baut auch Vorurteile und Hürden zwischen der Welt der Gehörlosen und derjenigen der Hörenden ab. [www.signesdesens.org](http://www.signesdesens.org)



# DANKSAGUNG

## **SPONSOR**

Unser Dank geht an die JPMorgan Chase Foundation für das Sponsoring der Aktualisierung dieses Ratgebers der 7 Schlüsselfragen.

## **REDAKTOREN & MITWIRKENDE**

Sarah Fasbender  
Olivier Fruchaud  
Mirjam Gadiant  
Caroline Le Viet-Clarke  
Arnaud Mourot  
Fabienne Odermatt  
Maylis Portmann  
Carol Schafroth  
Stephanie Schmidt

## **GRAFISCHE GESTALTUNG**

Jean Robert [www.yashu.fr](http://www.yashu.fr)

Herzlichen Dank auch an alle Mitwirkenden der ersten Version dieses Ratgebers, sowie an die Ashoka Fellows, die uns all diese lehrreichen Beispiele geliefert haben.





**ASHOKA**

[WWW.ASHOKA.ORG](http://WWW.ASHOKA.ORG)

[WWW.SWITZERLAND.ASHOKA.ORG](http://WWW.SWITZERLAND.ASHOKA.ORG)

[WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG](http://WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG)

**FACEBOOK**

[WWW.FACEBOOK.COM/ASHOKASCHWEIZ](http://WWW.FACEBOOK.COM/ASHOKASCHWEIZ)

**TWITTER**

[TWITTER.COM/ASHOKASWISS](http://TWITTER.COM/ASHOKASWISS)

**LINKEDIN**

[WWW.LINKEDIN.COM/GRPS/ASHOKA-SWITZERLAND-8364055/ABOUT](http://WWW.LINKEDIN.COM/GRPS/ASHOKA-SWITZERLAND-8364055/ABOUT)